

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE
INSTALACIONES ELÉCTRICAS IECSA”**

ZOILA CONCEPCIÓN VÁSQUEZ MONTERROSO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE
INSTALACIONES ELÉCTRICAS IECSA”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ZOILA CONCEPCIÓN VÁSQUEZ MONTERROSO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P. C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1, sub-subinciso 7.1.1.2 del Acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 octubre de 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic.	Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda.	Reina Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic.	Álvaro David Reyes Hernández



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
OCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 168-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS IECSA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ZOILA CONCEPCIÓN VÁSQUEZ MONTERROSO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

7-121
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECAÑO



Smp.

Ingrid
REVISADOC

Guatemala 18 de julio de 2011

Licenciado
JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

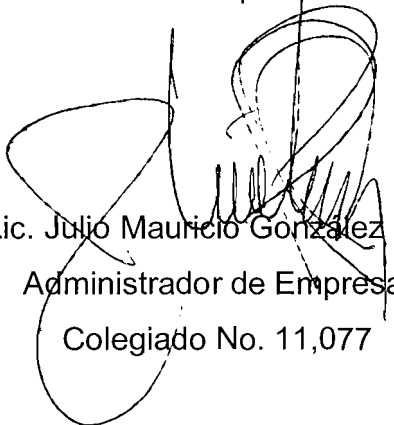
Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante **ZOILA CONCEPCIÓN VÁSQUEZ MONTERROSO**, carné NO. 2004-14376 en la Carrera de Administración de Empresas, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS IECSA**".

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable para la empresa de instalaciones eléctricas IECSA, constituyendo un aporte académico valioso para la carrera profesional de Administración de Empresas.

Por lo anterior, presento a su despecho mi dictamen favorable, a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

i

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.2 Empresa de instalaciones eléctricas	1
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	3
1.3.1.1 Planeación administrativa	3
1.3.1.2 Planeación estratégica	4
a. Elementos de planeación	4
1.3.2 Organización	7
1.3.2.1 Estructura organizacional	8
a. Estructura formal	8
b. Estructura Informal	9
1.3.2.2 Herramientas de organización	10
a. Descripción de puestos	10
b. Perfil de puestos	11
c. Organigramas	12
1.3.3 Integración	13
1.4 Gestión del talento humano	14
1.5 Admisión de personas	16
1.5.1 Reclutamiento de personas	17
1.5.1.1 Proceso de reclutamiento	17

a. Requisición de colaboradores	18
b. Determinación de descripciones y perfiles de puestos	18
1.5.1.2 Reclutamiento Interno	19
1.5.1.3 Reclutamiento Externo	21
a. Técnica AIDA	22
1.5.1.4 Instrumentos de reclutamiento	24
a. Solicitud de empleo	24
1.5.2 Selección de personas	24
1.5.2.1 Bases para la selección de personas	25
1.5.2.2 Técnicas de selección de personal	26
a. Entrevista de selección	26
b. Pruebas de conocimientos técnicos	29
c. Pruebas psicométricas	29
d. Pruebas de personalidad	30
e. Técnicas de simulación	30
f. Assessment center	31
1.5.2.3 Proceso de selección de personas	33
a. Contratación	34
1.6 Costos de contratación	35
1.7 Rotación de personal	36
1.7.1 Índice de rotación de personal	38

CAPITULO II
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE INSTALACIONES ELECTRICAS
“IECSA”

	Pág.
2.1 Metodología utilizada en la investigación	40
2.2 Generalidades de la empresa	41
2.2.1 Antecedentes de la empresa objeto de estudio	41
2.2.1.1 Planeación estratégica de la empresa IECSA	42
a. Misión de la empresa	42
b. Visión de la empresa	42
c. Valores de la empresa	43
d. Políticas de la empresa	44
e. Estrategias de la empresa	44
2.3 Estructura orgánica de la empresa IECSA	47
2.4 Proceso de reclutamiento	48
2.4.1 Requisición de colaboradores	49
2.4.2 Descripciones y perfiles de puestos	50
2.4.3 Técnicas de reclutamiento	50
2.5 Proceso de selección de personal	52
2.5.1 Solicitud de empleo	52
2.5.2 Documentación exigida	53
2.5.3 Entrevistas	54
2.5.4 Aplicación de pruebas de selección	56
2.5.5 Contratación	57
2.6 Costos de contratación	59
2.7 Rotación de personal	61
2.8 Asignación de funciones	64
2.9 Análisis y discusión de resultados	66

CAPÍTULO III
PROPUESTA
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS PARA
LA EMPRESA “IECSA”

	Pág.
3.1 Presentación	69
3.2 Objetivos del programa de reclutamiento y selección	71
3.2.1 Objetivo general	71
3.2.2 Objetivos específicos	71
3.3 Políticas del programa	71
3.3.1 Políticas de reclutamiento y selección de personal	72
3.4 Propuesta del programa de reclutamiento y selección de personal	74
3.5 Metodología para la aplicación del proceso	78
3.5.1 Descripciones y perfiles de puestos	78
3.5.1.1 Descripciones del puesto	79
3.5.1.2 Perfiles del puesto	80
3.6 Reclutamiento interno	84
3.6.1 Verificación de vacante	85
3.6.2 Requisición de personal	85
3.6.3 Publicación interna del puesto vacante	89
3.7 Reclutamiento externo	95
3.7.1 Publicación de la plaza vacante	97
3.7.1.1 Creación y publicación del afiche externo	97
3.7.1.2 Anuncio en la prensa	100
3.7.1.3 Recomendación por empleados de la organización	104
3.7.2 Recepción de papelería	104
3.7.3 Preselección o evaluación del proceso de reclutamiento	105
3.8 Desarrollo del proceso de selección de personal	106
3.8.1 Solicitud de empleo	107

3.8.2 Entrevista inicial	111
3.8.3 Pruebas de conocimientos técnicos	118
3.8.4 Assessment center o centro de evaluación	125
3.8.5 Verificación de referencias	132
3.8.6 Entrevista final	135
3.8.7 Análisis y decisión final	137
3.8.8 Contratación	138
3.9 Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto	143
3.10 Presupuesto de la propuesta	143
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	154

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Pág.
1.	Procesos de la gestión del talento humano	16
2.	Reclutamiento interno y externo	19
3.	Proceso de selección de personas	33
4.	Rotación de personal	37
5.	Organigrama general	46
6.	Proceso actual de reclutamiento y selección de personal	48
7.	Organigrama nominal propuesto	70
8.	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal	76
9.	Proceso de reclutamiento interno	85
10.	Proceso de reclutamiento externo	96
11.	Técnicas de reclutamiento externo propuesta	97
12.	Proceso de selección	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Pág.
1.	Técnicas de reclutamiento según colaboradores	51
2.	Documentación exigida para el puesto	53
3.	Persona encargada de realizar entrevistas a los aspirantes según colaboradores	55
4.	Firma del contrato de trabajo	58
5.	Asignación de funciones a los colaboradores	65

ÍNDICE CUADROS

No.	Contenido	Pág.
1.	Estimación de costos por persona contratada	60
2.	Cálculo del índice de rotación de personal	62
3.	Cálculo de la estimación de la demanda de personal	63
4.	Costo de aplicación del afiche interno	94
5.	Costo de aplicación del afiche externo	100
6.	Costo de publicación del anuncio	101
7.	Evaluación para la preselección de candidatos	105
8.	Costo de verificación de referencias laborales y personales para los aspirantes a puestos administrativos	135
9.	Evaluación final	138
10.	Estimación de costos totales en quetzales programa de selección y reclutamiento de personal	144
11.	Costos totales en quetzales por persona contratada según su puesto	145

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Pág.
1.	Descripción de puestos	81
2.	Perfil de puestos	83
3.	Requisición de personal	86
3.1	Ejemplo de requisición de personal llenada	88
4.	Memorando	90
4.1	Ejemplo de memorando lleno y listo para enviar	91
5.	Afiche interno	92
5.1	Ejemplo de afiche interno para imprimir y colocar	93
6.	Afiche externo	98
6.1	Ejemplo de afiche externo listo para imprimir y colocar	99
7.	Anuncio de prensa	102
7.1	Ejemplo de anuncio de prensa listo para hacerse publico	103
8.	Solicitud de empleo	108
9.	Guía de entrevista inicial	113
10.	Reporte de entrevista inicial	117
11.	Prueba de conocimientos técnicos	119
12.	Ejemplo del assessment center para el puesto de técnico electricista	127
13.	Calificación para la prueba del assessment center	130
14.	Verificación de referencias laborales de los aspirantes	133
15.	Verificación de referencias personales de los aspirantes	134
16.	Entrevista final	136
17.	Contrato de trabajo	139

INTRODUCCIÓN

Es indudable que la eficacia del proceso de admisión de personas ha trascendido de manera sobresaliente en los tiempos actuales dentro de las empresas, por tal motivo, los directivos organizacionales que proyecten lograr ventajas competitivas en el dinámico mundo de negocios donde actúan; incluyen un proceso de reclutamiento y selección efectivo, el cual le permita la dotación de personal calificado para desempeñar exitosamente cada una de sus funciones.

La empresa de instalaciones eléctricas IECSA, que es donde se realizó la investigación, es una organización que valora su capital humano, razón por la cual se interesa por contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, porque sabe que a través de los mismos logrará tener resultados exitosos en captar personal que posea las habilidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus objetivos.

Actualmente en la empresa objeto de estudio, los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan de manera informal, debido a que la persona encargada de realizar dichos procesos no posee los lineamientos técnicos adecuados, por lo que algunas veces no se contrata al candidato idóneo para el puesto, lo que ha llevado a que la organización se enfrente a un alto índice de rotación de personal.

Considerando lo anterior y consciente de los inconvenientes que se visualizan en las organizaciones, referente a la contratación de personas, el presente documento trata de una manera secuencial y lógica la propuesta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, que respalde adecuadamente el proceso para obtener al personal idóneo, acoplándose a las características y necesidades únicas de la empresa.

El informe presenta en forma secuencial los siguientes tres capítulos: el capítulo I, comprende el Marco Teórico, donde se exponen las teorías acerca de la empresa, y las conceptualizaciones de los procesos de reclutamiento y selección de personal, las cuales ayudan a fortalecer la investigación con bases teóricas.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la empresa de instalaciones eléctricas IECSA en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal que puede ser utilizado por el Gerente Técnico de la empresa, para que realice de forma técnica y adecuada la contratación del personal.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes con el fin de establecer las prioridades que la institución debe considerar para establecer desde el inicio una administración de personal efectiva. Así como la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Se puede definir qué empresa es una entidad que combina capital, mano de obra y habilidades administrativas, para producir bienes o servicios con el fin principal de generar utilidades.

1.2 Empresa de instalaciones eléctricas

Para comprender de mejor manera el significado de empresa de instalaciones eléctricas, es conveniente analizarlo primero aisladamente y luego en conjunto.

De tal manera que instalación eléctrica “es el conjunto de los materiales y equipos de un lugar de trabajo mediante los que se genera, convierte, transforma, transporta, distribuye o utiliza la energía eléctrica; se incluyen las baterías, los condensadores y cualquier otro equipo que almacene energía eléctrica.” (12:s.p)

Las instalaciones eléctricas se adaptan y se utilizan en cualquier entorno que se ocupa, ya sea residencial o laboral.

El término de empresa se definió anteriormente. Por lo que al interrelacionar el significado de estos dos términos se puede aludir que una empresa de instalaciones eléctricas es toda entidad económica, que se dedica a prestar los servicios de instalaciones eléctricas, con el fin de lucro, haciendo uso eficiente de los diferentes recursos humanos, materiales y técnicos para crear ventajas competitivas.

1.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo se tomará en cuenta dentro del marco teórico; ya que la integración es una de las fases del mismo; por lo tanto, el conocimiento general de este tema es fundamental para llevar a cabo la investigación. El proceso administrativo “se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.” (8:s.p)

Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general, para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Permite planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar las actividades de la empresa y también contribuye a emplear los demás recursos organizacionales eficientemente, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización con menos esfuerzos. Para fines de la investigación, únicamente se utilizarán tres fases de este proceso, las cuales se describen a continuación.

1.3.1 Planeación

Es la primera fase del proceso administrativo “que implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo. Planear es en esencia decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable en cada una de las funciones necesarias.” (6:110) En esta fase, se prevén las diferentes acciones a realizar, para alcanzar con éxito los diferentes propósitos que las organizaciones se plantean, al finalizar cualquier tipo de proyecto establecido; así mismo es parte fundamental para desarrollar las siguientes etapas del proceso administrativo.

1.3.1.1 Planeación administrativa

"La planeación administrativa consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización." (10: s.p)

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación administrativa. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación administrativa es parte fundamental para la administración de cualquier empresa, ya que implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y

minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

1.3.1.2 Planeación estratégica.

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, esta se realiza a nivel global de la empresa, como todo planeamiento se hace en una ambiente de incertidumbre es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios.

Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

a. Elementos de planeación

Dentro de esta planeación se encuentran los siguientes elementos:

- **Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.”(1:45)

Este elemento es de suma importancia para toda empresa, ya que; aclara el propósito o la razón de ser de toda empresa, es lo que la identifica con sus clientes y además describe el producto o servicio destacando el beneficio y valor que obtendrá el cliente que lo recibe.

➤ **Visión**

“La visión otorga significado profundo y razón fundamental. La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.”(1:77)

La visión es parte fundamental en el desarrollo de la planeación de la empresa, ya que por medio de esta la gerencia puede delinear y construir la empresa tal como la desea y necesita.

➤ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Los valores suelen contribuir al desarrollo de la cultura organizacional de las organizaciones, ya que forman parte de las creencias, actitudes y conductas que las personas adoptan para actuar ya sea dentro o fuera de las empresas.

- **Objetivos**

“Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo”(4:58)

El establecimiento de los objetivos forman parte fundamental para toda organización, ya que se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico, además es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

- **Estrategias**

“Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios” (1:81)

Estas se refieren a la forma en la cual competirá una empresa para posicionarse y expandir sus operaciones en el mundo de negocios, este paso forma parte de la planeación estratégica en donde se aplicara la imaginación y capacidad de competición para asegurar un sitio de la empresa en el mercado.

- **Políticas**

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.”(1:46) Estas suelen ser planes que guían a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas.

1.3.2 Organización

“Es un término de usos muy variados, para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otras más lo usan para referirse a una empresa, sin embargo para la mayoría de los administradores en ejercicio el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.” (4:246)

Tomando en cuenta lo anterior, se puede agregar que la organización agrupa las actividades para llevar a cabo los planes, a través de las diferentes unidades administrativas y define para ello, las relaciones de autoridad entre el gerente y los colaboradores de la empresa, por lo que sería un proceso fundamental para el desarrollo de las actividades administrativas de esta.

La tarea de organizar se constituye por medio de dos factores, el diseño organizacional y el diseño laboral. El diseño organizacional diseña la estructura organizativa de la empresa que le permite ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios, así como tener capacidad de brindar una respuesta rápida a las exigencias del mercado. En el diseño de la estructura organizativa de una empresa se deben tener en cuenta los siguientes principios:

- Unidad de mando.
- Eficiencia.
- Especialización.
- Unidad de mando.
- Delegación.
- Equilibrio de la autoridad y responsabilidad.

Se dice que el diseño organizacional es una labor macro, mientras que el diseño laboral es a nivel micro, ya que; consiste en traducir esas relaciones formales en establecidas en el diseño organizacional en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.

1.3.2.1 Estructura organizacional

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” (10:s.p)

Esta, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

a. Estructura Formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

b. Estructura Informal

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

Hay dos aspectos al aclarar el concepto de estructura organizacional:

- Las unidades que la componen: las unidades de la estructura organizacional, son sus roles y sus conjuntos de roles en los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos. Un rol es un complejo de normas que se refieren al titular de un puesto y que determinan en buena parte las conductas de la persona, es un concepto dentro de la estructura funcional de la organización.
- Las conexiones y relaciones entre ellas.

Problemas de coordinación, hay varios mecanismos:

- El ajuste mutuo entre los miembros, es un proceso de comunicación informal.

- La supervisión directa, un individuo controla y coordina a los restantes individuos y roles.
- La estandarización del proceso de la tarea, los contenidos de las distintas tareas quedan establecidas mediante normas.
- La estandarización de resultados, es el establecimiento de las características del producto que ha de resultar del trabajo.
- La estandarización de habilidades, la organización especifica el tipo de preparación necesaria para desempeñar determinadas tareas.

En la medida en que las organizaciones son más complejas y sus tareas resulta más complicadas, los sistemas de coordinación van transformándose.

1.3.2.2 Herramientas de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarias las herramientas para llevar a cabo una organización racional, ya que es necesario contar con ellas durante el proceso de organización y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Dentro de las principales están las descripciones y especificaciones o perfiles de puestos, los organigramas y los manuales de organización, de las cuales únicamente se profundizará en las dos primeras para usos de la investigación.

a. Descripción de puestos

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace.” (1:165) Las descripciones de puestos, son un documento que define precisamente lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. En este punto, es importante definir tres temas que están implícitos en el tema:

- Responsabilidad: es una actividad que ha sido asignada específicamente a una persona.
- Autoridad: El derecho o el poder para actuar sobrellevando una responsabilidad.
- Subordinación: La obligación de sobrellevar una responsabilidad.

Las descripciones de puestos deben ser consideradas como un contrato de trabajo, ya que cuando una persona ingresa a una organización deberá entregársele un ejemplar de su descripción de puesto, además deben ser elaboradas para los puestos ejecutivos y para todos los empleados de la organización. Para realizar una descripción de puestos, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: encabezado, descripción genérica del puesto y la descripción detallada del puesto.

Sumado a la descripción de puestos, al realizar el diseño laboral también se formula el documento denominado especificación de puestos o perfil laboral.

b. Perfil de puestos

“Documento en el que se determinan las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto” (1:166)

Al formular esta especificación se debe tomar en cuenta la descripción de puesto, ya que el conocimiento de las responsabilidades de un puesto y las condiciones en que se han de efectuar permitirán identificar características físicas, psicológicas y específicas que ha de poseer una persona para desempeñar dicho puesto con máxima eficiencia.

En este documento se detallan aspectos como: sexo, edad, estado civil, escolaridad, estudios específicos, experiencia, cualidades personales y físicas que debe tener una persona para desempeñar el puesto exitosamente.

c. Organigramas

El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. “ El organigrama es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

Este es un factor que toda empresa debe incluir en su organización, ya que ayuda a identificar y relacionar las diversas partes de la organización.

Limitaciones

- Muestra únicamente las relaciones formales de autoridad, sin contemplar relaciones informales significativas.
- Con frecuencia no muestra cómo es o cómo debiera ser la organización.
- Se requiere de algunas referencias para poder interpretarlo.

Requisitos

- Precisión: en los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- Sencillez: debe ser ante todo muy claro y que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos cuando no sea necesario.

- Presentación: los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas.
- Vigencia: deben mantenerse actualizados.

Tipos de organigramas

- Por su ámbito de aplicación: pueden ser generales y departamentales o específicos.
- Por su contenido: pueden ser integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.
- Por su presentación: pueden ser verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos.

Cada uno de los organigramas mencionados anteriormente pueden ser utilizados por las empresas dependiendo de las actividades, las unidades administrativas y las interrelaciones que existan en ellas.

1.3.3 Integración

Esta fase es muy importante para llevar a cabo la investigación. En ella se encuentran los procesos de reclutamiento y selección de personal, mismos que serán profundizados más adelante. La integración aplicada de manera eficiente, puede ser de gran utilidad para la empresa IECSA, ya que es una función administrativa que tiene como tarea llenar puestos de la estructura organizacional para luego reclutar, seleccionar, evaluar, recompensar y capacitar personal.

La integración a la vez tiene una relación con la organización en lo que respecta a papeles y puestos; por lo tanto, la integración se define como el “elemento de

apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.” (1:181)

Como se sabe, la integración cuenta con ocho principios entre los cuales se mencionan la implicación de seres humanos, necesidad de desarrollo, número de personal necesario, el hombre adecuado para el puesto adecuado, inducción adecuada, propósito del negocio, visión sistémica e incluyente y delegación apropiada.

Además; la integración trabaja conjuntamente con recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. También es importante mencionar que en la parte de integración los administradores realizan selección de personal, usando el procedimiento adecuado para reclutar personas adecuadas al puesto vacante y tienen en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa; así mismo emplean la contratación y la inducción de personal, en la que se dirige a la persona contratada al puesto que ocupará, se presenta con sus superiores y demás empleados y se le hace saber cuál es la misión y objetivos organizacionales de la empresa, para que en un futuro cumpla con ellos.

1.4 Gestión del talento humano

Este término es de mucha utilidad; puesto que el mismo es una función administrativa que contiene los diferentes procesos relacionados con la adquisición de personal.

”La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (4:6)

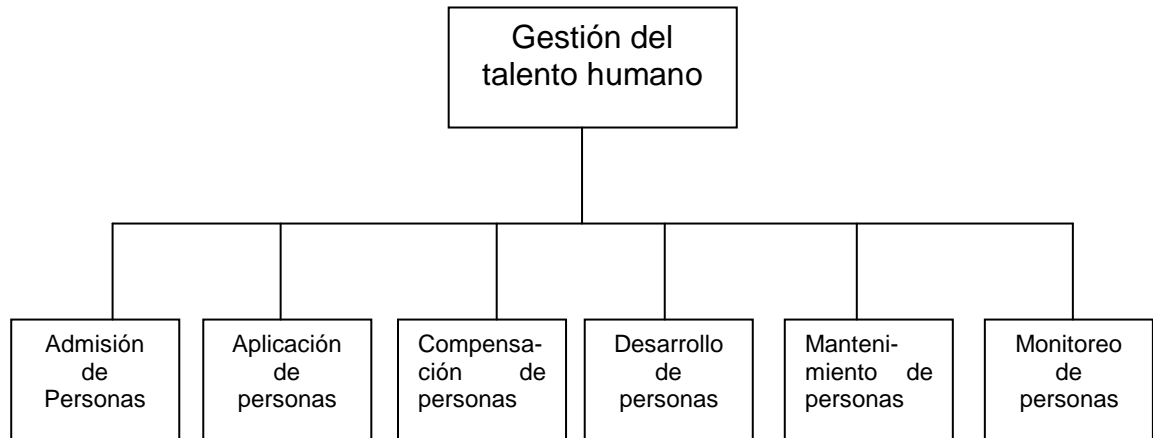
Existen muchas empresas que administran al personal empíricamente. Varias de éstas no utilizan un modelo científico para hacerlo, es por eso que la gestión del talento humano cobra mayor utilidad en las organizaciones para lograr un mejor desempeño en sus funciones. Este es un concepto que en la actualidad tiene relevancia para la administración de cualquier tipo de empresa; pues su aplicación incluye los diversos procesos que toda organización debe emplear para optimizar de mejor manera sus recursos disponibles.

“El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.” (4:4)

La gestión del talento humano debe aplicarse siguiendo un proceso el cual se perfila en la figura No. 1, que se presenta a continuación:

FIGURA 1

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 2da. Ed. Bogotá Colombia. Página 13

Los seis procesos de la gestión del talento humano están relacionados entre sí; ya que uno depende del otro y viceversa. La aplicación de éstos en las empresas es de suma importancia, debido a que son beneficiosos para que las funciones inherentes a la contratación y administración del personal se realicen de manera adecuada, y con ello se contribuya al logro de los diferentes objetivos organizacionales propuestos. En este sentido únicamente se tomará como base teórica el proceso de admisión de personas, el cual se describe a continuación.

1.5 Admisión de personas

La admisión de personas es el primer proceso de la gestión del talento humano, que constituye la integración de personas con las características y capacidades necesarias, para el buen desarrollo de la organización. Esta es una función importante para realizar la investigación acerca de la admisión de los colaboradores en la empresa de instalaciones eléctricas; ya que incluye los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales serán necesarios

para elegir personas idóneas y alcanzar así; el desarrollo de las actividades laborales necesarias para alcanzar las metas establecidas.

1.5.1 Reclutamiento de personas

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.” (4: 95)

“El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto. Resaltamos el término calificados porque la atracción de candidatos que no están calificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa.” (5:181)

La aplicación correcta del proceso de reclutamiento en las empresas, les permite la búsqueda, localización y atracción de personal calificado para ocupar los puestos que la empresa requiera, lo que se traduciría en un mejor desempeño.

1.5.1.1 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es un conjunto de actividades que permiten interesar, atraer e identificar a candidatos capacitados con habilidades requeridas para abastecer su proceso selectivo.

Existe un proceso de reclutamiento que en general las personas que se dedican reclutar candidatos llevan a cabo en varios pasos los cuales se describen a continuación.

a. Requisición de colaboradores

“Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal o creación de nuevos puestos de trabajo. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.” (13:s.p)

b. Determinación de descripciones y perfiles ocupacionales

“Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.” (4:183), esta es una definición escrita de lo que realmente tiene que hacer el ocupante de un cargo, además contiene la identificación y la definición del cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y otras especificaciones.

Una vez hecha la descripción completa del cargo, sigue el análisis del perfil de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

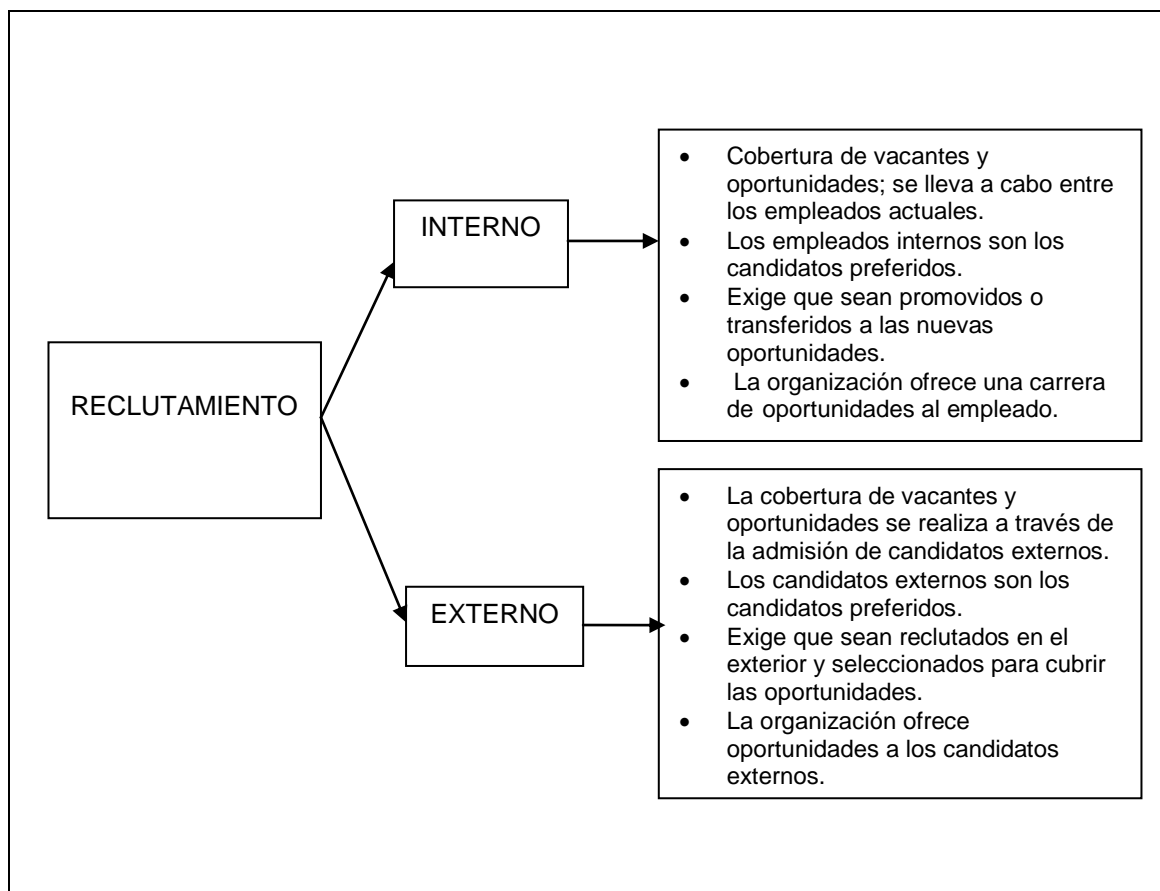
“Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.” (4:184)

Este análisis se hace a partir de la descripción de puesto, y aunque estos dos conceptos estén estrechamente relacionados entre sí, existe una diferencia y es que mientras la descripción se concentra en el contenido del cargo, el perfil

busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el posible ocupante del cargo.

El reclutamiento se divide en dos etapas el reclutamiento interno y el reclutamiento externo según lo presentado en la siguiente figura:

FIGURA 2
Reclutamiento interno y externo



Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 2da. Ed. Bogotá Colombia. Página 96.

1.5.1.2 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se aplica con los candidatos que laboran en la empresa; es decir, los que trabajan actualmente en un puesto de la misma se pueden

transferir o promover a otras actividades y responsabilidades. Algunas de las fuentes de reclutamiento interno más comunes son:

- Programas de promoción de información sobre vacantes.
- Empleados que se retiran.
- Referencias y recomendaciones de los empleados.

Ventajas del reclutamiento interno

- Para la empresa esta fuente le resulta más rápida y económica.
- Los candidatos poseen cierto conocimiento de la organización.
- Aprovecha mejor el potencial del capital humano que posee la organización.
- Incentiva la pertenencia de los empleados y su fidelidad para con la organización.
- A través de la persona se pueden conocer candidatos con las competencias que requiere la empresa y que son difíciles de encontrar.
- Probabilidad de mejor selección pues los candidatos son bien conocidos.
- Estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder a la oportunidad que la empresa le brinda.

Desventajas del reclutamiento interno

- A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar con candidatos del mercado laboral.
- Puede bloquear las entradas de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Funciona como un sistema de reciclaje continuo.

1.5.1.3 Reclutamiento externo

Se refiere a la oferta de trabajo que se lanza al mercado de recursos humanos (MRH), a las personas ajenas a la empresa, para luego someterlas al proceso de selección.

Existen técnicas de reclutamiento externo según lo establece el autor Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del talento humano, las cuales pueden ser:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento, éstas son utilizadas cuando la empresa no quiere realizar el proceso directamente, son una especie de intermediarias que realizan el reclutamiento de los posibles candidatos.
- Contacto con escuelas, universidades y organizaciones gremiales, la empresa se comunica con estas diferentes organizaciones a manera de divulgar las diferentes oportunidades de trabajo.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Consulta en los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos

Este proceso en una organización es esencial, porque se puede adquirir ideas nuevas e innovadoras de los candidatos así como aprovechar las competencias que posee para crecimiento y mejora de las empresas, además ofrece una amplia gama de técnicas para su desarrollo, para realizar algunas de estas como por ejemplo los carteles o avisos en sitios visibles es necesario utilizar la herramienta AIDA.

a. Técnica AIDA

“Aunque existe una gran cantidad de teorías de la publicidad, una de las más antiguas (1895) es la teoría o regla AIDA, nacida como simple recurso didáctico en cursos de ventas y citada de continuo:

- **Atención**
- **Interés**
- **Deseo**
- **Acción**

Según esta regla estos son los 4 pasos básicos para que una campaña publicitaria alcance el éxito; esto es, en primer lugar, habría que llamar la atención, después despertar el interés por la oferta, seguidamente despertar el deseo de adquisición y, finalmente, exhortar a la reacción, u ofrecer la posibilidad de reaccionar al mensaje, derivando, generalmente, en la compra.”(17:s.p)

La atención es la polarización de los sentidos sobre un punto, la aplicación de la mente a un objeto, y también es despertar la curiosidad. Ante los millares de estímulos que ofrece la vida cotidiana, se reacciona orientándose frente a los que se relacionan con la actividad y desestimando a los demás, la Atención se otorga a aquello que tiene relación con todos.

El interés es el objetivo que persigue al captar la atención. Se puede definir como una atención continuada sobre algo, como una forma de curiosidad no satisfecha. Es importante que el Interés se oriente hacia el producto y los servicios que brinda, especialmente en su capacidad de satisfacer las necesidades del comprador. El deseo de poseer el producto es consecuencia de una buena demostración, este paso consiste en mostrar y convencer. Una demostración es exponer el producto o servicio en uso, destacando los beneficios que proporcionará al adquiridor. Si no es posible hacer funcionar el

producto (porque no se trata de tangibles sino de un servicio) hay que mostrar sus efectos con gráficos, folletos, números, audiovisuales, planos, mapas, testimonios, etc.

La acción es el momento de la verdad, el cierre o remate de ventas al cual ha sido conducido el comprador a través de los pasos mencionados. Este momento se produce en una persona más racional que emotiva cuando los argumentos de ventas pesan más que el poder adquisitivo potencial del dinero.

Por eso para las empresas usar la técnica AIDA para elaborar y transmitir mensajes de publicidad de puestos vacantes ha resultado muy satisfactorio ya que les ha permitido muchas veces obtener los resultados esperados. AIDA es sinónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción. Esta técnica es importante ya que no sólo promocionan características que se requiere, sino específicamente comunica los beneficios que se ofrecen.

Ventajas del reclutamiento externo

- La organización puede incorporar candidatos con ideas nuevas y aprovechar los conocimientos adquiridos de los candidatos y las inversiones que otras empresas han realizado para capacitarlos.
- Se puede informar sobre las plazas vacantes a una gran cantidad de personas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

Desventajas del reclutamiento externo

- Se invierte más tiempo, recursos humanos, físicos y financieros.
- Afecta negativamente a la motivación de los empleados de la organización.

- Es menos seguro porque pueda ser que no se encuentre a la persona que se requiere y puede afectar la política salarial de la organización.

1.5.1.4 Instrumentos de reclutamiento

a. Solicitud de empleo

“Tiene como función presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés porque solo así se podrá tomar la decisión objetiva.

La solicitud de empleo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Datos personales
- Preparación académica.
- Antecedentes laborales.
- Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos.
- Referencias.
- Autenticidad.”(14: s.p)

A través del instrumento anteriormente descrito, la persona encargada del proceso de reclutamiento, puede adquirir un panorama general de todo lo que los candidatos han realizado durante su vida y pueden formarse un criterio para seleccionar a los mejores.

1.5.2 Selección de personas

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas pueden ingresar en la organización, las que presenten características deseadas por la organización.” (4:111) Este proceso es vital para que toda empresa pueda contratar el personal idóneo que satisfaga los criterios exigidos.

“La selección es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización.” (5:190)

La selección de personal es importante por tres razones: primero, el desempeño del administrador dependerá en gran parte, del desempeño de los subordinados, los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia y por tanto, la labor del administrador se verá afectada. Por ello, el momento para deshacerse de las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo de reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos de reclutamiento fuera de la legislación vigente.

1.5.2.1 Bases para la selección de personas

La selección del personal es un sistema de comparación y elección, el cual debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez de comparación.

“El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).” (4:115)

La descripción y análisis del cargo es una manera de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir; ya que, constituye el inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. También proporciona información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. La recolección de información basada en la descripción y el análisis del cargo es muy superior en calidad y en cantidad a los otros métodos.

1.5.2.2 Técnicas de selección de personal

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad.” (4:118)

Uno de los objetivos primordiales de las técnicas de selección de personas es que permiten conocer y escoger a los candidatos adecuados, además proporcionan mayor validez y seguridad al momento de seleccionar al candidato idóneo. Para cualquier tipo de empresa es prescindible poder contar con más de una técnica al momento de seleccionar a su capital humano, por lo que a continuación se presentan algunas de estas: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, pero por el tipo de actividades a la que se dedica la empresa objeto de investigación, se hará mayor énfasis en las entrevistas y las pruebas de conocimientos:

a. Entrevista de selección

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las dos partes está interesada en conocer mejor a la otra. La entrevista de selección es una de las más utilizadas en el proceso de selección, esta “tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.” (4:119)

Para llevar a cabo entrevistas de selección es necesario contar con guías o modelos, para que al momento de realizar la selección del personal se cuente con una base técnica que le brinde al entrevistador una mejor orientación para el desarrollo de la misma, adicionalmente para que las entrevistas sean objetivas se debe capacitar a los entrevistadores, para cumplir con los objetivos establecidos para el efecto.

Tipos de preguntas para la entrevista

- “Cerradas: limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- Abiertas: favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
- Generales: son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
- Enfocadas: relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- Provocadoras: se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- Desempeño pasado: enfocadas en la conducta real del solicitante.
- Hipotéticas: suponen una situación asumida o de la vida real.
- Auto Evaluación: exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.”
(11:s.p)

Contar con una diversidad de tipos de preguntas le permite al entrevistador elegir cuál es la que mejor se ajusta para obtener la respuesta deseada dependiendo el tema a tratar, ya que cada una de ellas revelan respuestas diferentes como por ejemplo las cerradas limitan al entrevistador a obtener información relevante, mientras que la abierta le permite recolectar más de la requerida.

Tipos de entrevista

Existen distintos tipos de entrevistas, los cuales se describen a continuación:

- Entrevista libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- Entrevista planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- Entrevista de tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- Entrevista múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- Entrevista de grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- Entrevista no dirigida: el solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- Entrevista profunda: hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

Por el tipo de funciones a las que se dedica la empresa objeto de investigación, es esencial que cuente con un tipo de entrevista planificada con preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener mayor información relevante y necesaria acerca de los aspirantes al momento de entrevistarlos.

b. Pruebas de conocimientos técnicos

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (3:124) Estas pruebas se pueden clasificar según su forma de aplicación en orales, escritas o de realización.

Las pruebas de conocimiento son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar tu rendimiento e idoneidad profesional. Lo que pretenden es averiguar hasta qué punto saben hacer tareas parecidas a las que tendrás que realizar en el puesto al que la persona aspira; o hasta qué punto posee los conocimientos mínimos para desenvolverse bien en esa ocupación.

La realización de las pruebas en empresas de este tipo, la hace habitualmente el futuro jefe de trabajo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral para el puesto que se exige.

c. Pruebas psicométricas

“Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.” (4:126)

Estas pruebas son esenciales para el proceso de selección en cualquier empresa, puesto que miden las habilidades individuales y además brindan un

análisis futuro de los aspirantes en cuanto a su potencial de desarrollo, pero por el nivel de complejidad que implican estos tipos de pruebas, requiere de una persona especializada para realizar dichas pruebas o bien contar con el capital suficiente para contratar los servicios de una empresa especializada, por lo que su uso es más frecuente en las empresas grandes que cuenten con estas características.

d. Pruebas de personalidad

Estas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

“Las pruebas de personalidad evalúan características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de empleados durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento laboral.” (5:193)

Las pruebas mencionadas le permiten a las empresas conocer las características personales del candidato mediante la observación de su comportamiento, ya que posee ciertos atributos, como validez y confiabilidad.

e. Técnicas de simulación

Son en esencia técnicas de dinámica de grupo, ya que “las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.” (3:129)

Esta técnica, le permite a las organizaciones someter a los aspirantes a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. Realmente lo que se busca al aplicar esta técnica es conocer el desenvolvimiento de la persona ante alguna situación, esta se utiliza en su mayoría con grupos de 15 a 20 personas, por lo que es utilizada mayormente por las grandes empresas.

f. Assessment center (AC)

“El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.” (18: s.p)

Lo que realmente busca el Assessment Center es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, contemplando a ésta globalmente, y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización concreta.

“El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores,

consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación específicamente desarrolladas. Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos y si los mismos están presentes, en que dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.”(17:s.p)

Los siguientes aspectos, son los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC.

- Análisis del puesto
- Clasificación de los comportamientos
- Utilización de técnicas específicas
- Simulaciones
- Grupo de evaluadores/consultores/técnicos
- Capacitación de los evaluadores
- Informes
- Integración de los datos

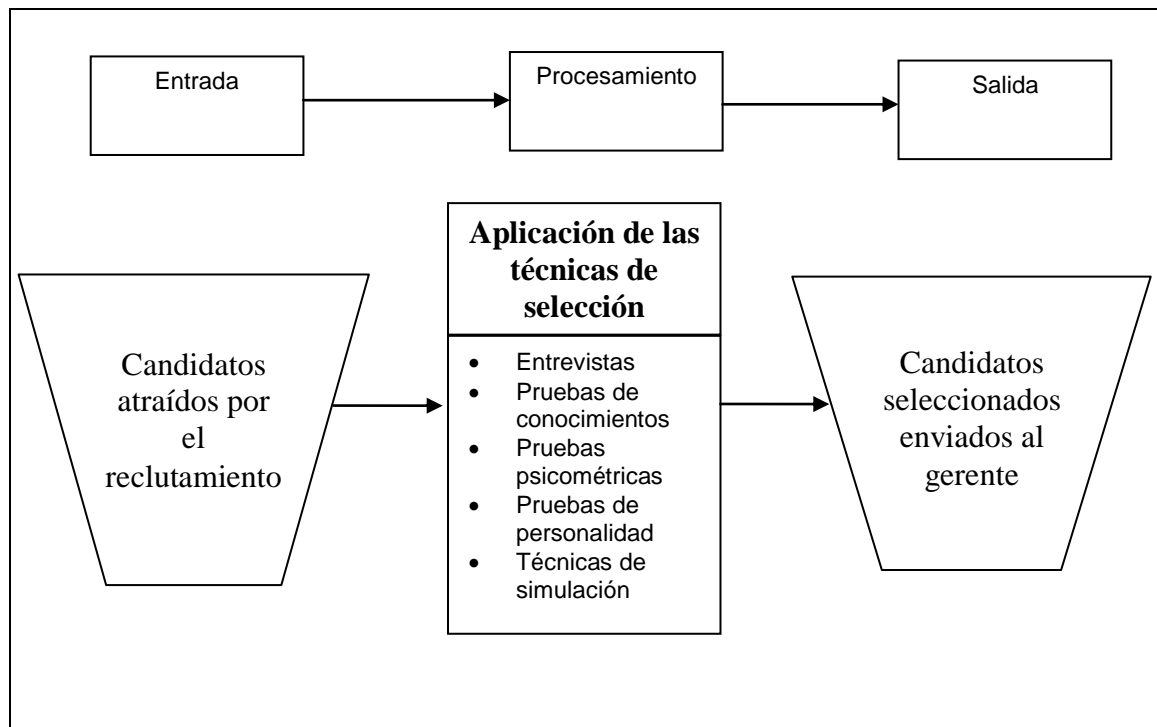
En la actualidad las empresas se preocupan por seleccionar los candidatos idóneos para cada puesto, por tal motivo se inclinan por incorporar en su proceso de selección métodos que les permitan conocer las competencias reales y potenciales de los candidatos, para que dicho proceso este sustentado en evaluaciones que permitan conocer habilidades específicas de acuerdo al perfil del puesto que se pretenda cubrir y el rol que desempeñara la persona dentro de

la organización. Esta metodología se puede incorporar en la empresa aprovechando la especialización y el potencial que tienen algunos de los jefes de los departamentos, e incorporarlos al proceso de selección de las personas que serán los colaboradores de las áreas que supervisan.

1.5.2.3 Proceso de selección de personas

Existen varios procedimientos de selección, que se pueden combinar de diversas maneras, cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados.

FIGURA 3
Proceso de selección de personas



Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 2da. Ed. Bogotá Colombia. Página 121.

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de

conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.” (4:132)

Según se muestra en la figura 3, la selección de personas es un proceso de varias fases secuenciales que atraviesan los candidatos antes de ser contratados, este proceso inicia una vez hayan sido atraídos los posibles candidatos a través del proceso de reclutamiento, luego se da inicio con la selección de estos utilizando las diferentes técnicas que existen en el proceso de selección, y una vez concluida la aplicación de estas, se procede a la selección de las personas con mejores resultados para concluir con la contratación de las mismas.

a. Contratación

La contratación es el paso con el que se finaliza el proceso de selección de personal, en donde la organización ya eligió a la persona idónea para el puesto vacante. “Se trata de la formalización de la futura relación de trabajo, con apego a la ley, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

La falta de contrato escrito es sumamente riesgosa para el trabajador, pero más aún para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la omisión de esta formalidad. No hay que olvidar que en la ley laboral se presume de la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entiéndase por relación de trabajo, cualquiera que

sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.” (1:192)

La relación entre patrono y trabajador está regulada por la Constitución Política de la República, en el artículo 102 donde se establecen las prestaciones laborales mínimas y en el Código de Trabajo; entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir están: salario ordinario y bonificaciones, aguinaldo, jornadas de trabajo, vacaciones, despido e indemnización, contrato individual de trabajo, derechos de la mujer embarazada, entre otros.

1.6 Costos de contratación

“Para poder hacer una estimación del costo de la rotación de personal la aproximación más aceptada es calcular en primera instancia el costo de contratación, para luego multiplicarlo por el número de contrataciones de un periodo determinado.

Para realizar una adecuada estimación se requiere considerar los aspectos tales como los asociados al empleado desvinculados, los del reclutamiento, a los de la nueva contratación y los de la capacitación al nuevo empleado.”(13: s.p)

- Factores asociados al empleado desvinculado: Aquí se debe estimar todo el costo asociado al empleado que se va, en particular, el tiempo de la persona dedicado a pensar, decidirse y comunicar la decisión, la capacitación y los cursos realizados, el costo del reemplazo y eventualmente los clientes y contactos os que se van junto al empleado desvinculado entre otro aspectos.
- Reclutamiento: considera el costo del avisaje, servicios de consultoras, sitios de trabajo online, además del costo del funcionamiento del departamento de selección de personal, el salario de sus empleados, el costo administrativo de

sus funciones, además del porcentaje del tiempo de todo el personal de la empresa dedicado a entrevistas de selección, el costo del chequeo de referencia e informes socio económico, y el uso de test psicológicos y otras mediciones.

- Nueva contratación: Se considera el costo administrativo de agregar al nuevo empleado a la nómina y todos los procesos internos de la empresa, junto con el tiempo del gerente orientado a conocer al nuevo empleado, y lograr su confianza en su trabajo.

Para un mejor entendimiento se hace necesario ejemplificar lo anteriormente mencionado, el primer paso es calcular el índice de rotación de personal el cual es fundamental para determinar la demanda de personal, luego determinar el costo que tiene el contratar a una nueva persona tomando en cuenta los factores ya mencionados ya que son parte fundamental para determinar el costo que genera la rotación de personal. Ejemplo con cifras: la empresa presenta un índice de rotación de 60%, lo cual le demanda contratar 30 personas al año y contratar a una persona le cuesta Q. 1,100.00, entonces aplicando la formula anterior se tiene como resultado que la empresa tiene un costo de rotación de personal de Q.33, 000.00 al año.

Los costos de contratación asociados a la rotación laboral son muchas veces subestimados en algunas empresas, aun cuando este les genere grandes desembolsos monetarios que al largo plazo suelen ser perjudiciales para la estabilidad económica de las mismas.

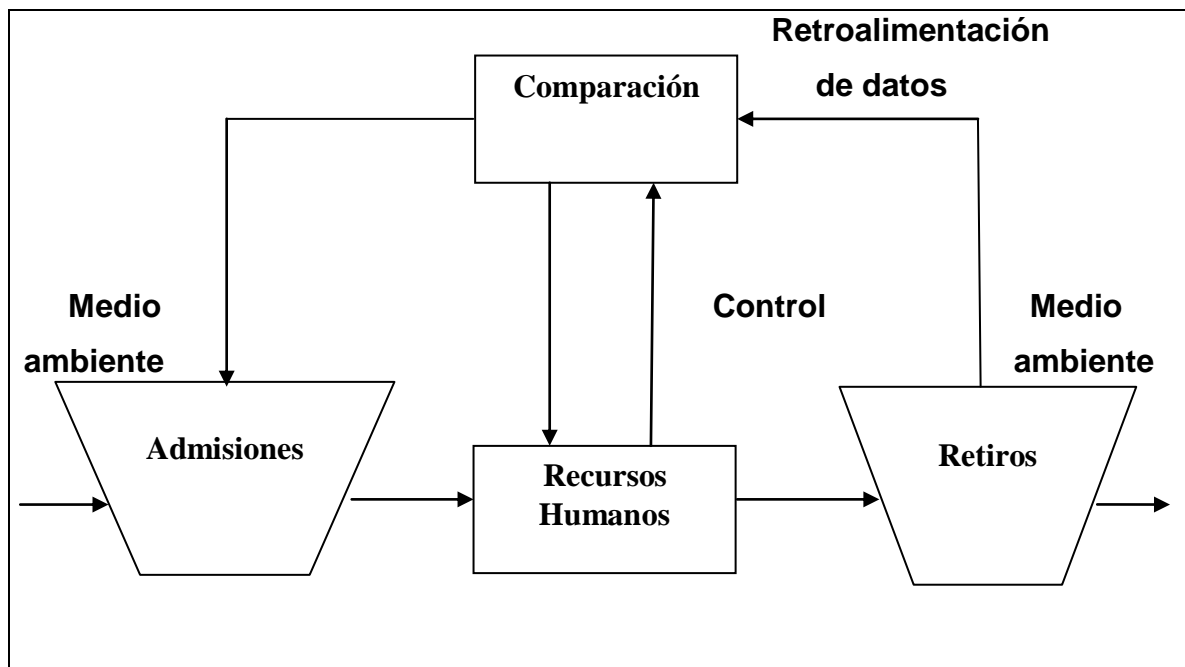
1.7 Rotación de personal

“El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de

personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización, en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.” (3:188)

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos de toda empresa es el aumento de salidas o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema, según lo muestra la siguiente figura:

FIGURA 4
Rotación de personal



Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 2da. Ed. Bogotá Colombia. Página190.

Según lo muestra la figura anterior, la rotación de personal no es más que las diferencias que se dan entre el número de personas que renuncian o se despiden y las que se contratan para cubrir los puestos que quedan vacantes, este proceso permite a las empresas realizar una evaluación de las circunstancias en que se encuentra su capital humano, cuales son las causas que están provocando dicha situación y por ende le admite en general tener un mejor control de sus recursos humanos.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema).

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente o cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

1.7.1 Índice de rotación de personal

“Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. (15: s.p)

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo, el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Pero para fines de investigación en la empresa en cuestión, se hará uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A+D)/2}{(I_o+I_f)/2} \times 100$$

Dónde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

I_o= número de empleados al inicio del periodo

I_f= (I_o+ puestos nuevos + contrataciones) – bajas

Bajas= (despidos + renunciaciones + abandonos)

La rotación de personal debe ser un tema fundamental dentro de las empresas, ya que es el factor que le permite identificar como está funcionando la administración de su capital humano; ya que si en el cálculo del mismo llegase a obtener un índice demasiado alto, esto le ayudará a identificar cuáles pueden ser las circunstancias o causas que están originando los despidos voluntarios e involuntarios entre sus colaboradores.

CAPITULO II
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE INSTALACIONES ELECTRICAS
“IECSA”

Con el fin primordial de dar a conocer la situación prevaleciente, en cuanto al procedimiento que actualmente se aplica en la entidad objeto de estudio, para reclutar y seleccionar personal; se describe en este capítulo, aspectos elementales referente al proceso mencionado; así como datos de otros temas relacionados.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

El contenido que se presenta en este capítulo fue obtenido por medio de una investigación de campo realizada en las instalaciones de la empresa “IECSA”, la cual se encuentra ubicada en la 9ª. Calle “C” 0-39 Zona 4 de Mixco, Montserrat I, Guatemala. Para realizar esta investigación se llevó a cabo la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, y poder así comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

Se aplicaron técnicas de investigación; pues se apoyó de consultas bibliográficas, que permitieron obtener información de fuentes secundarias de aspectos relacionados con los problemas encontrados. A través de la investigación de campo, se recolectaron datos por medio de las boletas de entrevistas, las cuales fueron dirigidas al gerente general y a cada uno de los colaboradores que laboran en la organización. (Véase anexo 3 y 4)

Tomando en cuenta que actualmente IECSA está estructurada por 12 puestos y un total de 40 colaboradores, se hizo necesario realizar un censo que permitió

entrevistar a toda la población para obtener datos confiables y poder así conocer la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Hay que tildar que se incluyó a los colaboradores, para corroborar la información proporcionada por la persona encargada del proceso de contratación, en algunos puntos que lo ameritan. También se utilizó la técnica de la observación para complementar y dar veracidad a las entrevistas realizadas. Esta investigación se realizó durante la primera semana del mes de julio del año 2010.

2.2 Generalidades de la empresa

Seguidamente se presenta información resumida de la institución objeto de análisis, para tener una idea general de su función principal, y las formas utilizadas para ejecutar cada una de las acciones encaminadas al logro de los resultados esperados.

2.2.1 Antecedentes de la empresa objeto de investigación

La empresa Ingenieros Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores "IECSA" está ubicada en zona 4 de Mixco, Montserrat I, Departamento de Guatemala. Surge en la década de los años 1990, como una inquietud de un grupo de personas profesionales, para crear una institución que brindara el apoyo, asesoría y ejecución en proyectos de Instalación Eléctrica.

La organización presta sus servicios, principalmente, a la mayor parte de supermercados de reconocido prestigio existentes en el país. Como resultado del rápido crecimiento en el ramo de la construcción, ésta se vió obligada a realizar una reestructuración de sus operaciones por primera vez en el año 1997, para buscar incorporarse a los mercados centroamericanos.

Hasta el año 2000, la empresa logra expandir sus servicios en los países centroamericanos, logrando establecerse con éxito en los mismos, hasta la actualidad. Por lo tanto, se puede comentar que esta entidad presta sus servicios a nivel internacional, lo cual la obliga a la búsqueda de mayor eficiencia en el manejo de sus recursos disponibles.

2.2.1.1 Planeación estratégica de la empresa IECSA

Seguidamente se presenta los cursos de acción que trata de seguir la empresa objeto de investigación, para la consecución de sus aspiraciones. Según información obtenida, se auxilia de esta herramienta para que las actividades no sean realizadas al azar, sino en forma direccionada.

a. Misión de la empresa

La declaración que actualmente documenta la finalidad de existencia de la empresa en cuestión, se describe seguidamente.

“Promover soluciones integrales e innovadoras, servicios de excelencia y un compromiso con la satisfacción total de nuestros clientes, a través de la calidad en la gestión integral de nuestros proyectos, servicios eléctricos y el desarrollo de la construcción.”

b. Visión de la empresa

La descripción de la posición competitiva que la institución desea alcanzar, es la que sigue.

“Ser una empresa de instalaciones eléctricas confiable e innovadora, reconocida a nivel centroamericano por nuestro liderazgo y calidad de servicio, un equipo

humano profesional altamente calificado, creativo, permanente y comprometido con la satisfacción y el bienestar de nuestros clientes cuando soliciten nuestros servicios.”

Cabe resaltar que la misión y visión establecida en la organización están desarrolladas de manera adecuada y de acuerdo a los servicios que la misma presta.

c. Valores de la empresa

Los valores orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones de la empresa ingenieros Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores “IECSA”, se detallan a continuación:

- Innovación: nueva tecnología y nuevos desafíos para el máximo rendimiento.
- Respeto: gestión integral de proyectos e información transparente para una acción efectiva. relación de crecimiento sostenido con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y medio ambiente.
- Compromiso: nos distingue la efectividad en la ejecución de nuestros proyectos contratados.
- Profesionalismo: efectividad, responsabilidad, capacidad humana e intelectual en nuestro equipo de trabajo.
- Integridad: nuestra palabra en acciones.

Es interesante mencionar que los valores de la empresa objeto de investigación, no incluyen otros elementos importantes, tal es el caso de la orientación del servicio al cliente, trabajo en equipo, el compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados; puntos que podrían contribuir significativamente

al logro de resultados organizacionales previstos, toda vez se especifiquen y se den a conocer convenientemente.

d. Estrategias de la empresa

A continuación se perfila los cursos de acción y la forma en que se asignan los recursos necesarios para alcanzar los resultados previstos en (IECSA).

- Capacitación constante y periódica del personal de campo.
- Cursos sobre el uso adecuado de la herramienta y los equipos de medición.
- Motivación constante para mejorar la productividad.
- Incentivos económicos después de concluir un proyecto.
- Tener bien claro los objetivos de la empresa, así como la misión y visión para que todo el personal se enfoque en ello.
- Invertir en la presentación del personal de obra, (playeras, carné).

Es necesario mencionar que algunas de las estrategias de la empresa anteriormente descritas, están desarrolladas de una manera superficial y empírica, ya que se hace mención en ellas de los objetivos de la empresa, y no se toma en cuenta que la misma no tiene plasmados formalmente dichos objetivos.

e. Políticas de la empresa

Las guías establecidas que orientan cada una de las acciones que se ejecutan en la institución objeto de investigación, son las siguientes:

- Realizar programas de capacitaciones con los proveedores para que mensualmente se puedan ejecutar.

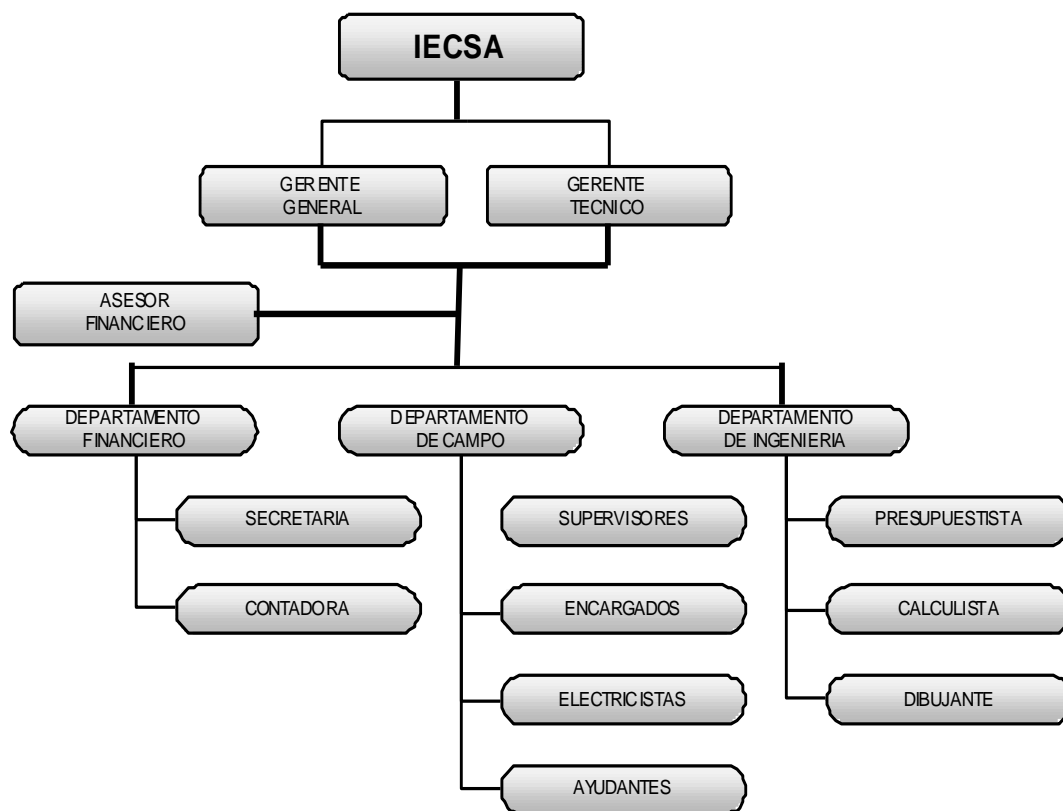
- Formar un Standard en cuanto al uso de los equipos de protección (cascos, guantes, lentes, arnés).
- Realizar un manual de procedimiento.
- Mantener una presentación adecuada del personal de obra, (cascos, playeras, camisas, zapatos adecuados).
- Reducir el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Disminuir el tiempo que se utiliza para la elaboración de un presupuesto.
- Darle seguimiento a las diferentes cotizaciones realizadas.
- Realizar nuestro trabajo con eficiencia y con calidad.
- Aumentar el rendimiento individual del personal de obra para evitar contratar más personal innecesario.
- Reducir costos en cuanto al material sobrante.
- Mantener información constante sobre los avances tecnológicos para reducir costos en cuanto al consumo de energía.

Hay que recalcar que las políticas deben tener una composición de tal manera que se diferencien de las normas. Por lo tanto, la redacción de cada una debe ser más amplia y comprensiva. Estas políticas no se enfocan de manera específica a la eficiencia del personal de la empresa para prestar un servicio de calidad, tampoco a la contratación de personal calificado para la adecuada ejecución de cada una de las actividades.

También es de mucha importancia comentar que esta planeación proporcionada por el gerente general de la empresa, carece de objetivos; por lo que no tiene especificado los fines hacia los cuales dirigir sus esfuerzos; es decir, se desconoce totalmente los resultados que la institución espera obtener en un periodo específico. Además, se puede observar que dentro de su visión se tiene previsto contar con un equipo humano altamente calificado, pero en ningún momento se menciona dentro de sus valores, estrategias y políticas, la forma ni

los parámetros para obtener dicho personal. Por tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal, no ha cobrado la importancia merecida en la planeación en la que actualmente se apoya la entidad objeto de investigación, para realizar sus operaciones normales.

FIGURA 5
Organigrama general
Empresa IECSA, año 2010



Fuente: Datos proporcionados por el gerente general de la empresa IECSA, noviembre 2010.

2.3 Estructura orgánica de la empresa IECSA

No debe obviarse que la estructura organizacional identifica los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa. También define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la misma; establece autoridad y obligaciones para que cada quién desarrolle sus tareas y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda organización.

Según la información obtenida a través de la investigación realizada, se pudo constatar que actualmente la empresa IECSA no cuenta con un organigrama adecuado que llene los requerimientos técnicos establecidos, solamente posee un esbozo del mismo. En la organización existe un gerente general y un gerente técnico; siendo el primero el encargado de todo lo relacionado a la administración de todas las funciones y áreas de responsabilidad de la empresa, dentro de las cuales está la dirección del personal. Mientras que el segundo únicamente se encarga de la administración y realización de los proyectos.

En el organigrama que fue proporcionado por el gerente general (Véase figura 5); fácilmente se nota que él y el gerente técnico, están ubicados en la misma línea de mando; lo cual indica que ambos gerentes tienen las mismas responsabilidades a su cargo, pero en la realidad no es así.

Por otro lado, es conveniente resaltar que las actividades en la actualidad se realizan de acuerdo a los mandos dados a conocer verbalmente. Lo anterior representa una desventaja competitiva para esta entidad con crecimiento continuo.

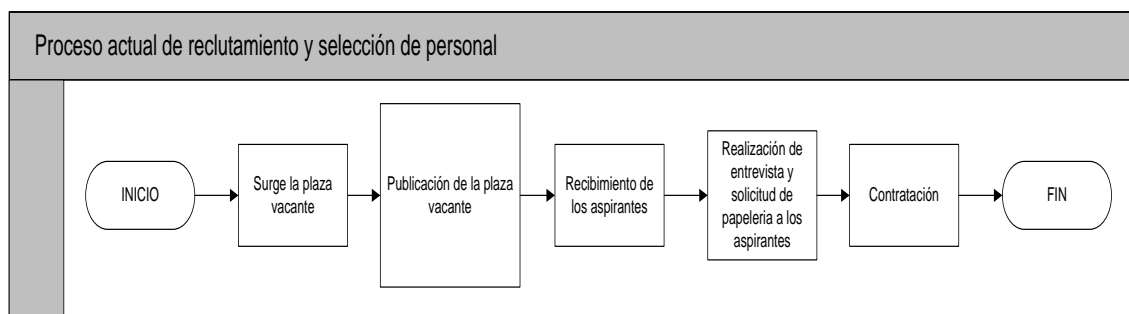
En el caso del personal a contratar, contribuye a ubicarlo dentro de la estructura, para que observe y respete los distintos niveles jerárquicos.

2.4 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, ya que este consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos, éste requiere el conocimiento de necesidades internas de personal, de los métodos de reclutamiento a utilizar y de la investigación externa del mercado laboral. En otras palabras, esta fase es la más importante, puesto que permite la atracción de personal idóneo para la organización.

A continuación se presenta como lleva a cabo actualmente la empresa los procesos de reclutamiento y selección para poder contratar a su capital humano.

FIGURA 6
Proceso actual de reclutamiento y selección de personal
Empresa IECSA



Fuente: Investigación de Campo, julio 2010

Al cuestionar al gerente general sobre quién es la persona encargada de realizar dicho proceso, respondió que esta actividad está a su cargo; por lo tanto la contratación del talento humano está bajo su responsabilidad. Y lo hace sin apoyarse de algún instrumento técnico que lo guíe para hacerlo apropiadamente.

Lo anterior no es conveniente para la empresa IECSA; debido a que él debe de enfocarse específicamente a supervisar las actividades de los encargados de las diferentes áreas de responsabilidad para que se encaminen al logro de metas, además también debe concentrarse en planear, organizar, dirigir y controlar las tareas y recursos de la organización. Esto no quiere decir que no le compete en absoluto la contratación de personal, simplemente no es su función concreta. Es evidente entonces, que el gerente general por contratar personal, sin directrices aceptadas, descuida de alguna forma sus funciones básicas, lo cual repercute negativamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

Asimismo, al entrevistar al total de colaboradores que laboran en la empresa para corroborar lo dicho por el gerente general, se constató que efectivamente es él quien realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, ellos afirmaron que fue él el que coordinó todas las fases al cual fueron sometidos para poder optar a la plaza que actualmente ocupan.

Requisición de colaboradores

Referente a la requisición de personal, el gerente general expuso que no tiene identificado de manera precisa esta fase. En la empresa en cuestión se inicia el proceso de contratación cuando él mismo o el jefe de alguna área identifican la necesidad de contratar un nuevo colaborador. Establecido que es importante requerir a alguien más, se procede a hacer énfasis únicamente en una breve explicación de los requisitos que esta persona debe tener. En ningún momento mencionó que se auxilia de descripciones y perfiles de puestos para realizar los requerimientos de personal. Lo anterior evidencia que no se sigue lineamientos especializados para tal propósito. El no aplicar convenientemente el proceso de requisición, amplía considerablemente la posibilidad de caer en la inseguridad de atraer a la persona adecuada al puesto; así como no identificar y aprovechar posibles fuentes de reclutamiento; entre otros inconvenientes.

2.4.2 Descripciones y perfiles de puestos

En cuanto a la tenencia de las descripciones y perfiles de cada puesto, el gerente general argumentó que no se tiene por escrito; solamente se cuenta con una idea general de las características de cada uno de ellos. Esto ocasiona que el personal sea contratado solo de acuerdo a las necesidades del momento y con base a la experiencia que el gerente posee.

Es de tener presente que este documento es la base para determinar cuáles son los requisitos indispensables que deben poseer los candidatos para optar por el puesto disponible. Por lo que, al momento de hacer alguna requisición de personal, el mismo debe acompañarse necesariamente con la descripción técnica del puesto vacante, donde se detallen sólidamente las características generales del mismo. La carencia de descripciones de puestos repercute negativamente en el logro de objetivos; pues al contratar personal que no puedan cumplir las exigencias del puesto vacante, se tendrá deficiencias en el desempeño.

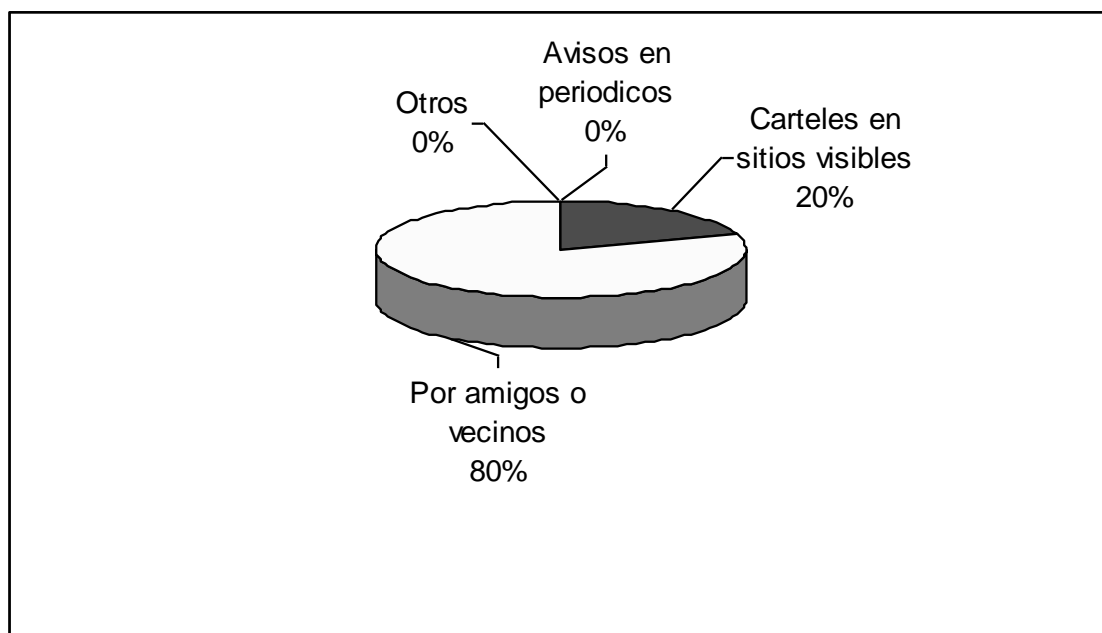
2.4.3 Técnicas de reclutamiento

En la actualidad, se puede observar que existen diferentes técnicas de reclutamiento que son frecuentemente utilizadas por las empresas, sin antes someterlas a un análisis crítico para saber si son realmente las adecuadas para alcanzar los resultados esperados en el proceso de reclutamiento.

Según la información recabada en el proceso investigativo, se pudo constatar que las técnicas que la empresa INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES “IECSA” utiliza para incorporar a nuevos colaboradores, se orienta en recomendaciones de amigos y carteles en sitios visibles. Los carteles se colocan exclusivamente en las afueras

de las instalaciones de la organización. A criterio del Gerente estas son aplicadas porque son la mejor forma de atraer personal confiable y comprometido para ocupar el puesto.

GRAFICA 1
Técnicas de reclutamiento según colaboradores
Empresa IECSA



Fuente: investigación de campo, julio 2010

Para verificar lo anterior; se les preguntó a los colaboradores, de qué manera se enteraron de la disponibilidad de la plaza que ocupan actualmente, constatando que el 80% de ellos manifestó que por referencia de amigos y vecinos, mientras que el 20% restante por medio de carteles vistos en las instalaciones de la empresa.

Lo anterior, muestra que las técnicas a las que se apegaba la empresa no son las únicas ni las más apropiadas; por ejemplo las de referencia de amigos y vecinos, impiden dar a conocer los requisitos del puesto y las características que el aspirante debe poseer; los carteles colocados en las afueras de las instalaciones,

aunque suelen ser una técnica de bajo costo, puede resultar poco efectiva; ya que depende del lugar donde este situada la empresa y que tanto tráfico de personas haya por el mismo; por lo tanto, reduce la posibilidad para atraer el número idóneo de personal competente y aptos para el puesto.

El realizar este proceso sin tener el conocimiento necesario de los diferentes métodos que existen para atraer al personal, puede resultar perjudicial para la empresa, puesto que; en vez de atraer personal altamente capacitado y eficaz para la organización, pudo atraer al personal poco indicado para el buen desarrollo y funcionamiento de la misma. Es fácil notar que la persona encargada de contratar colaboradores no aplica ampliamente los medios de reclutamiento interno y externo, se encierra exclusivamente en las dos opciones mencionadas, y se desaprovecha las ventajas de los otros medios existentes.

2.5 Proceso de selección de personal

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia con la selección de personal, siendo este el que permite a la empresa contratar a las personas idóneas que satisfagan los criterios mínimos exigidos para ocupar los cargos disponibles.

2.5.1 Solicitud de empleo

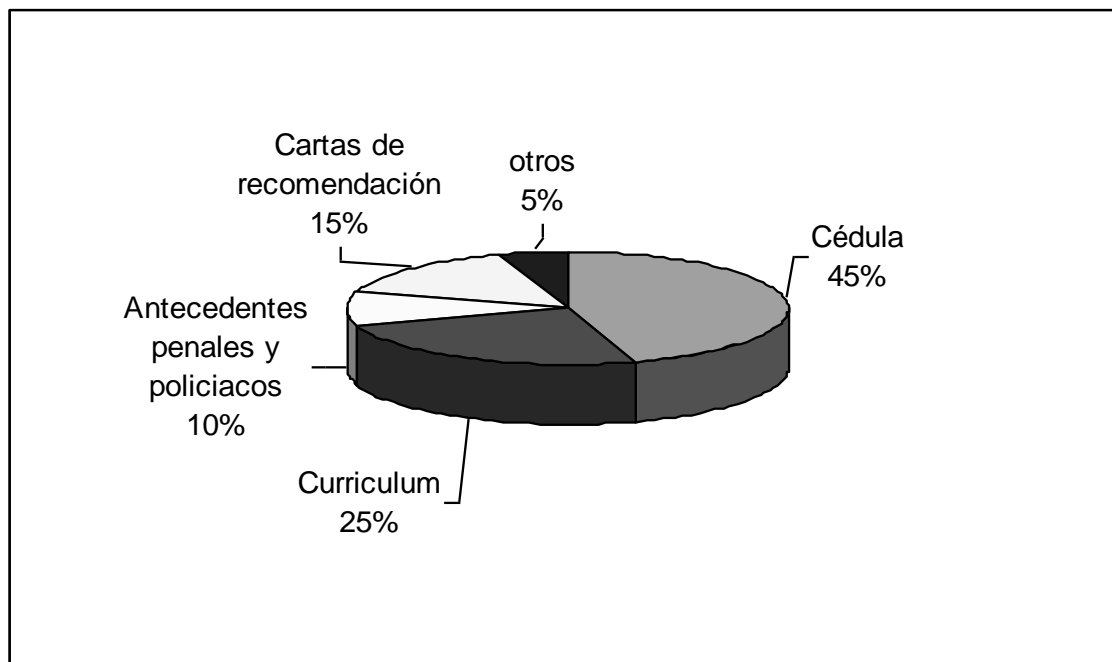
Luego de preguntar al gerente general de la empresa respecto a este punto, se pudo determinar que en el proceso de selección raras veces se exige dicha solicitud, lo cual indica que no se le ha dado la merecida importancia a este tema. Además no cuentan con una estructura específica de información a requerir. Al preguntar a los colaboradores sobre este tema, la totalidad de ellos manifestó que no llenó ninguna solicitud de empleo en el proceso para iniciar

labores en la institución. Esto reafirma que esta fase del procedimiento no es aprovechado por quienes toman decisiones al respecto.

2.5.2 Documentación exigida

El gerente general al ser entrevistado, indicó que cuando los candidatos solicitan empleo, se les pide alguna documentación, pero que no siempre es la misma para todos los aspirantes, a algunos se les exige solo la cédula de vecindad, a otros puede que sea el curriculum vitae, y en ocasiones los antecedentes penales y policíacos.

GRÁFICA 2
Documentación exigida para el puesto
Empresa IECSA



Fuente: Investigación de Campo, julio 2010

Cuando se les preguntó a los empleados referente al expediente que les había sido exigido para el puesto solicitado, la mayoría se estos concretaron que únicamente se les había solicitado presentar la cédula, mientras que otros dijeron haber presentado el curriculum, antecedentes penales y policíacos, y una parte minoritaria respondió que se les había exigido presentar cartas de recomendación y otros documentos, dentro de los cuales señalaron las recomendaciones laborales.

Es simple notar que los datos proporcionados por el gerente no concuerdan del todo con los obtenidos a través de las respuestas de los colaboradores; ya que algunos mencionan que le fueron requeridos otros documentos, como cartas de recomendación y recomendaciones laborales.

Este aspecto no es considerado por la empresa objeto de investigación; mostrando con ello el descuido en el proceso de contratación de colaboradores.

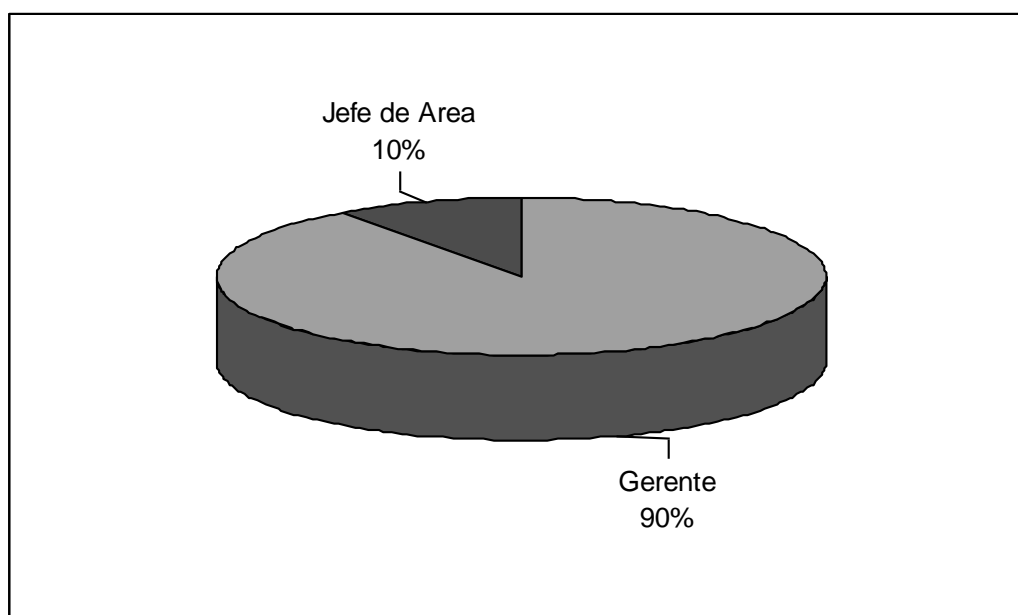
2.5.3 Entrevistas

Luego de cuestionar sobre esta fase del proceso de selección, se encontró que el gerente general, posterior a exigir la documentación necesaria a los candidatos; practica la entrevista una sola vez; en ocasiones con el jefe del área que hace la requisición de personal, a quien se le solicita estar presente en la misma; esto depende de qué tan importante sea el puesto de trabajo que se requiere sea ocupado.

Como no se tiene un formato de entrevista formalmente establecido, ni los perfiles y descripciones del puesto por escrito; la entrevista se ejecuta de manera informal, realizando algunos cuestionamientos que surgen en el momento; los cuales, a criterio personal del gerente, permite conocer más detalladamente al

entrevistado, y así se cercioran que cumplan con las características que se requieren para la plaza vacante.

GRÁFICA 3
Persona encargada de realizar entrevistas a los aspirantes
según colaboradores
Empresa IECSA



Fuente: Investigación de campo, julio de 2010

Por otro lado, también fueron objeto de investigación respecto a este tema, los colaboradores de la empresa. A ellos se les preguntó con quién se entrevistaron antes de ser contratados para el puesto que ocupan. El resultado obtenido según indica la gráfica anterior, el 90% del personal que labora en la entidad fue recibido y entrevistado por el gerente general, mientras que solo el 10% tuvo la oportunidad de ser entrevistado por el jefe del área donde ejecutan sus actividades.

Además, el gerente también comentó que durante dicha entrevista, aparte de revisar los documentos solicitados, se le exponen de forma inmediata al interesado las funciones que debe realizar al momento de ser integrado al cargo, para que él determine si está en condiciones de ejecutarlos convenientemente

Esto demuestra que el proceso de entrevista no es aplicada técnicamente en la empresa IECSA, debido a que el encargado de practicarla carece de un formato especializado. Es de recordar que la entrevista debe ser aplicada siguiendo ciertos lineamientos especializados para identificar la capacidad del candidato respecto al cumplimiento de cada una de las funciones que exige el puesto y otras condiciones deseadas; puesto que, la aplicación de una buena entrevista también contribuye a obtener información, que aunque no se tenga previsto obtenerla, es proporcionado por los entrevistados, debido al clima de confianza que se pueda generar por ambas partes; lo cual no es aprovechado eficientemente por la empresa en cuestión.

La falta de una guía estructurada de entrevista, ocasiona que en algunas oportunidades se contrate personal que carece de las habilidades y experiencias necesarias para el puesto vacante.

2.5.4 Aplicación de pruebas de selección

Los datos obtenidos en la investigación realizada, indican que la persona encargada de seleccionar al personal, no realiza exámenes de conocimientos a los aspirantes. Se reafirma esto cuando se cuestionó a los colaboradores, quienes indicaron que a la totalidad no se les aplicó ningún examen de conocimientos, previo a la contratación en dicha institución. Lo anterior evidencia que el gerente general se basa principalmente en las respuestas limitadas obtenidas de la entrevista, convirtiéndose esta en la exclusiva herramienta de selección.

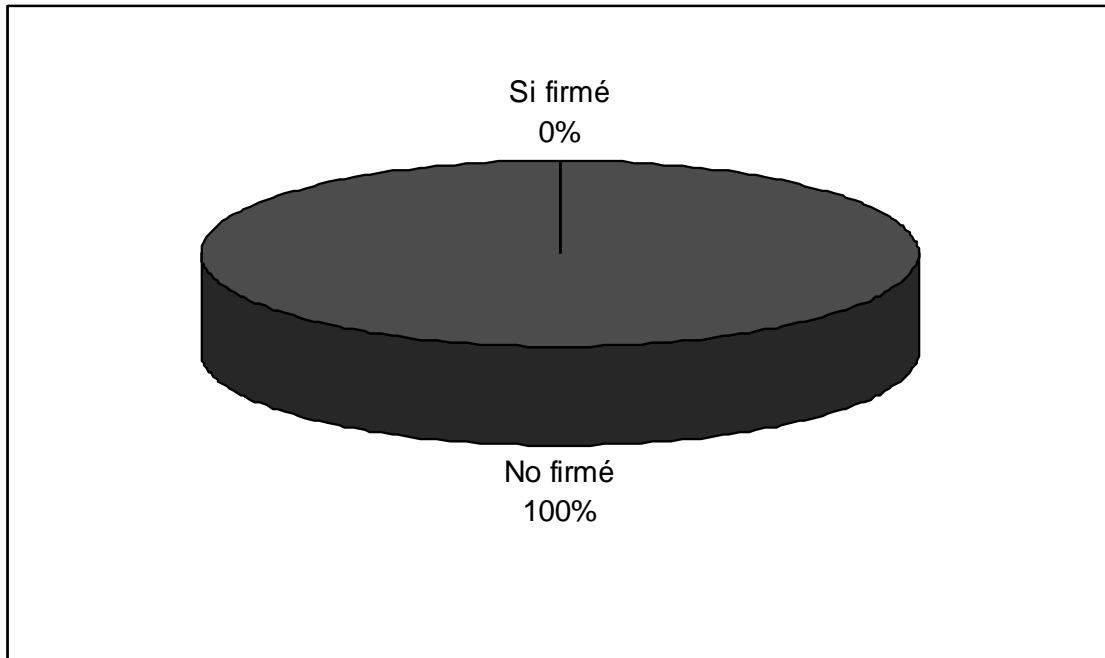
Aplicar esta técnica de selección en IECSA es indispensable, debido a que por medio de ella se podrá medir simultáneamente, conocimientos o capacidades técnicas y habilidades interpersonales y psicológicas, tan importantes en la ejecución de labores. También predice la conducta y desempeño futuro del candidato a ocupar el puesto disponible. Al concatenar los datos obtenidos por la entrevista y las de esta fase, podría mejorarse la toma de decisiones en el proceso de selección. Conviene comentar que también se excluyen dentro del proceso los exámenes médicos, los cuales son importantes, porque determinan las condiciones de salud del aspirante, y por la exigencia física de algunas funciones tales como instalaciones en lugares incómodos, altos e inseguros.

Como ya se mencionó anteriormente, en la empresa IECSA, el proceso de reclutamiento y selección lo realiza el gerente general, acción que puede resultar poco positiva para la organización; ya que, él no cuenta con una guía y los instrumentos necesarios para la realización de los mismos, cuestión que le ocasiona emplear demasiado tiempo en la ejecución de dichos procesos, descuidando así sus funciones principales en la gerencia.

2.5.5 Contratación

Según el gerente general, en la empresa IECSA no se tiene un contrato de trabajo escrito, que garantice las obligaciones y beneficios del colaborador para con la empresa y viceversa. El convenio solamente se plantea de forma verbal con el trabajador para que él este enterado de ellas. Por tanto, no se emplea un procedimiento formal para vincular a ambas partes a reconocer de manera precisa sus responsabilidades.

GRÁFICA 4
Firma del contrato de trabajo
Empresa IECSA



Fuente: Investigación de campo, julio del 2010

Para verificar la información mencionada anteriormente, se les preguntó a los colaboradores si al momento de ser contratados habían firmado algún contrato de trabajo; referente a ello el 100% respondió que no. Solamente se les había explicado verbalmente las condiciones de trabajo que la empresa les ofrecía y que tenían que acatar, así como sus respectivas responsabilidades. Además, la persona encargada de contratar, toma la decisión final, considerando la personalidad del candidato y la explicación de algunos aspectos del curriculum vitae.

Como es de conocimiento general, la contratación es el paso con el que se finaliza el proceso de selección de personal, se focaliza necesariamente en la formalización de la futura relación de trabajo, con apego a la ley vigente en el

medio (Código de trabajo, decreto número 1441 del congreso de la república) para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

En consecuencia, la empresa IECSA al no valerse de un contrato de trabajo, se expone totalmente a secuelas que podrían ser totalmente desventajosas para ella; ya que la ausencia de esta fase final en la contratación puede dar lugar a serios inconvenientes que podría dañar la imagen de la organización, entre ellos se puede mencionar los siguientes:

- a. Incumplimiento de funciones e irresponsabilidad.
- b. Demandas; pues la existencia de este es exigible por la ley laboral.
- c. Faltas y abandonos de trabajo por parte del colaborador.
- d. Desempeño ineficiente.
- e. Falta de respeto, entre otros.

2.6 Costos de contratación

En relación a este tema, el gerente general quien es el encargado de llevar a cabo la contratación de personal afirmó que no se tiene calculado el costo exacto que genera el reclutamiento y selección del personal. Con esto se observa nuevamente la atención indebida que se le ha dado al recurso humano en la empresa objeto de investigación. Porque de alguna manera se incurre en erogaciones de dinero cada vez que se contrata a alguien para que labore en la entidad.

Tratando de establecer el costo que implica el contratar a un colaborador, se le solicitó al gerente general quien es el encargado, cierta información específica acerca de cuanto es lo que aproximadamente le cuesta a la empresa integrar a un colaborador ya que no se tiene establecido cuanto es lo que realmente se

invierte en la contratación de estos, y con la información obtenida se estructuró lo siguiente:

CUADRO 1
Estimación de costos por persona contratada
Empresa IECSA

DESCRIPCIÓN	CÁLCULOS	COSTO	TOTAL
RECLUTAMIENTO			
Tiempo invertido de la persona encargada de la requisición del personal (1 día de trabajo)	$Q.4,500.00 / 30 =$	Q.150.00	
Publicación de avisos		Q.100.00	Q.250.00
SELECCIÓN			
Tiempo para recibir papelería (2 días)	$Q.2,500.00 / 30 = 83.33 * 2$	Q. 167.00	
Tiempo utilizado para las entrevistas (2 días)	$Q.4500.00 / 30 = 150.00 * 2 =$	Q. 300.00	
Energía eléctrica		Q. 200.00	
Gastos de teléfono		Q. 100.00	
Material de oficina		Q. 100.00	Q. 867.00
TOTAL COSTOS DE CONTRATACIÓN			Q. 1,117.00

Fuente: Investigación de campo, julio del 2010

Analizando los datos presentados anteriormente, se puede deducir que el costo que implica el agregar a un nuevo empleado a la nómina de la empresa, es de Q.1,117.00 quetzales, siendo esta una cifra bastante considerable, que al largo plazo puede ocasionar perjuicios en la estabilidad económica de la organización.

A los rubros cuantificados anteriormente se puede adicionar algunos aspectos intangibles que repercuten considerablemente y en forma negativa en la empresa; tal es el caso de la pérdida de producción de servicio en lo que se

reemplaza el trabajador desvinculado; producción inferior durante la ambientación del nuevo empleado, tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado; desperdicios y problemas de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador; entre otros.

2.7 Rotación de personal

Es necesario mencionar que la aplicación de un ineficiente proceso de contratación ha dado ciertas dificultades a la empresa IECSA, dentro de las cuales se puede mencionar la rotación de personal según el gerente; pues en ocasiones se contrata a alguien y al poco tiempo se retira, y otros no ejercen eficientemente sus tareas obligando a que sean despedidos.

Para comprobar lo mencionado por el gerente, se hizo necesario realizar el cálculo del índice de rotación de personal dentro de la empresa IECSA, este se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Para realizar este cálculo, fue necesario solicitar al gerente general los datos específicos de los movimientos de personal (admisiones y desvinculaciones) que se han registrado últimamente, además el registro del número de empleados existente hasta la fecha actual (inventario inicial) para lo cual se tomó como base el periodo comprendido de septiembre 2009 a septiembre 2010, una vez obtenidos estos datos, se procede a calcular el inventario final, el cuál se calcula sumando el inventario inicial más las admisiones y se le resta las desvinculaciones, luego se procede a la sustitución de fórmulas establecidas en el cuadro 2, una vez obtenidos estos resultados se dividen entre si y se obtiene el índice de rotación de personal, para un mejor entendimiento a continuación se presenta numéricamente el procedimiento completo del cálculo del índice de rotación de personal existente en la empresa IECSA.

CUADRO 2
Cálculo del índice de rotación de personal
Empresa IECSA

DEPTO	ADM	DESV	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	(A+D)/2	(Io+If)/2	INDICE DE ROTACION
GERENCIA	0	0	2	2	0	2	0
FINANZAS	2	2	3	3	2	3	66,6666667
DE CAMPO	20	38	48	30	29	39	74,3589744
INGENIERIA	3	4	6	5	3,5	5,5	63,6363636
TOTAL	25	44	59	40	34,5	49,5	69,70

Fuente: Investigación de campo, julio del 2010

Al analizar los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se puede constatar lo dicho por el gerente general, ya que; el índice de rotación de personal que actualmente tiene la empresa es del 69.70%, mismo que implica un porcentaje muy alto, y aunque no hay un porcentaje establecido para determinar un parámetro de comparación, el mismo se considera perjudicial para la empresa.

Este porcentaje repercute negativamente en la ejecución de las operaciones normales en la organización y se tiene como consecuencia lo siguiente:

- a. No entregar a tiempo los trabajos.
- b. Asignación innecesaria de período de entrenamiento de nuevos empleados.
- c. Pérdida de oportunidades de negocio.
- d. Costos generados por las constantes entradas y salidas de personal.

Lo anterior fortalece la necesidad de implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal especializado, que permita reducir los efectos negativos para la organización. Pues no está de más recalcar, que mientras más rotación exista, más contrataciones se tendrán que hacer, lo cual implicaría costos

innecesarios para la entidad en investigación, ya que los costos por contratación son muy elevados.

Para tener una mejor perspectiva de cómo el índice de rotación de personal se refleja en los costos de contratación, se determinó el cálculo de estimación de la demanda de personal para la empresa, el cual se presenta en siguiente cuadro.

Para esto se utilizó el inventario final como número de empleados, el cual se multiplico por el índice de rotación de personal existente en cada departamento de la empresa para obtener así el número de vacantes por cada departamento, para determinar cuántas personas participan en los procesos, se estimó que para el proceso de reclutamiento se presentarán 5 y de estas únicamente se seleccionarán a 2, luego estas se multiplicaron por el número de vacante para obtener el número total de personas, este resultado se multiplica por el costo que tiene cada proceso para la empresa según lo estimado en el cuadro 1, obteniendo así el costo total que la empresa desembolsa al año para cubrir la necesidad de personal.

CUADRO 3
Calculo de la estimación de la demanda de personal
Empresa IECSA

DEPTO.	IRP	No. DE EMPLEADOS	VACANTES	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
GERENCIA	0	2	0	0	0
FINANZAS	66,67	3	3	15	6
DE CAMPO	74,36	30	23	115	46
INGENIERIA	63,64	5	4	20	8
TOTAL PERSONAS				150	60
COSTO POR PERSONA				Q. 250.00	Q. 867.00
COSTO TOTAL POR PROCESOS				Q.37,500.00	Q. 52,020.00
COSTO TOTAL AL AÑO					Q. 89,520.00

Fuente: Investigación de campo, julio del 2010

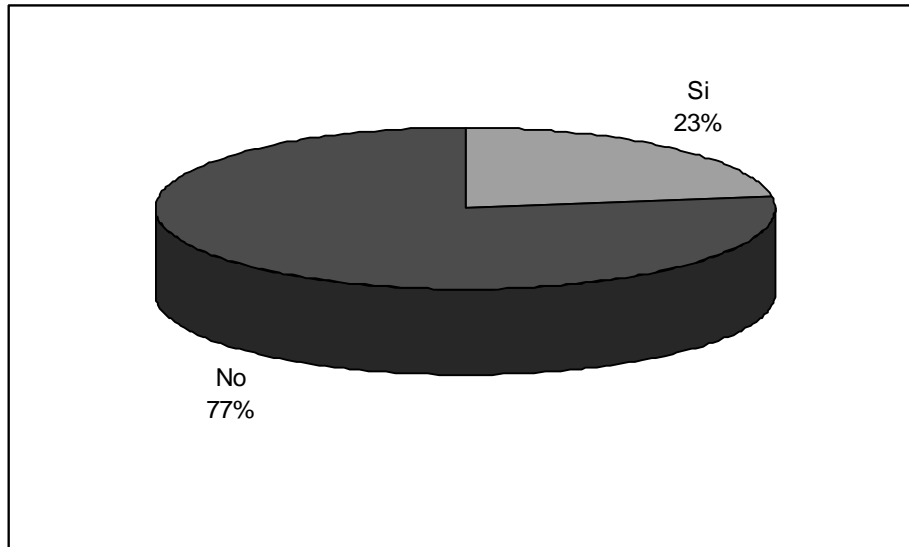
Según datos obtenidos en el cuadro anterior, se puede constatar que los costos de contratación de personal que la empresa desembolsa en un año por concepto de contratación de personal es la cantidad de Q.89,520.00 quetzales. Es por esto que se hace necesario encontrar la forma de evitar los altos índices de rotación de personal, por lo que es visible entonces los beneficios que podría proporcionar la aplicación de una contratación eficiente de colaboradores en IECSA.

2.8 Asignación de funciones

En cuanto a la asignación de funciones, el gerente general comentó que a los ocupantes de puestos de trabajo delicados él mismo menciona de manera verbal y minuciosamente las actividades que deben realizar, y éstas se complementan mientras son desarrolladas. Si los mismos no son muy exigentes y complejos, él solamente los expone de manera breve en el momento en que se contrata, y es el inmediato superior del nuevo colaborador, el encargado de hacerlos saber más detalladamente mientras labora.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, al cuestionar a los colaboradores sobre este tema, el 23% argumentó que si recibió detalladamente lo que le correspondía desarrollar al momento de ser contratados; y el 77% restante contestó que no, éstos adujeron que solamente se les expuso de manera superficial todas sus tareas mientras ejecutaban sus labores; además, únicamente se les platicó a grandes rasgos algunas de las tareas, al momento de ser contratados.

GRÁFICA 5
Asignación de funciones a los colaboradores
Empresa IECSA



Fuente: Investigación de campo, julio de 2010

Lo anterior se traduce en que la empresa IECSA no tiene especificado por escrito cada una de las funciones que le compete a cada puesto de trabajo. Esto es desventajoso, debido a que el empleado de alguna manera inicia trabajando en un marco lleno de incertidumbre, apoderándose de esa manera la inseguridad en lo que hace y su rendimiento se limita.

Es preciso e importante entonces, que la empresa mencionada tenga establecidas de manera formal, los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo que integran la misma; ya que esto le permitirá la asignación clara de tareas y el desarrollo adecuado de cada una de ellas, al mismo tiempo le evitará duplicidad de funciones e improvisaciones de actividades por parte del colaborador. Esto también es útil para el proceso de reclutamiento; pues aporta parámetros para identificar las habilidades y otros requisitos indispensables que deben de tener los aspirantes a los puestos vacantes.

2.9 Análisis y discusión de resultados

Luego de realizar la investigación se pudo determinar que la empresa IECSA no posee actualmente un proceso de reclutamiento y selección de personal con cualidades técnicas, siendo algunas de las causas el desconocimiento sobre ello. Lo anterior ha ocasionado a que la empresa en cuestión no alcance sus objetivos con facilidad.

En lo que se refiere al proceso de reclutamiento, se constató que los medios utilizados por el gerente general para atraer aspirantes, son los referidos por los mismos colaboradores de la empresa; y por colocación de carteles en las afueras de las instalaciones. Para el primer medio el gerente hace el anuncio de la nueva plaza en una reunión con todos los colaboradores de oficina; en la cual se mencionan a grandes rasgos los requisitos para el puesto. Y para el segundo es la secretaria la encargada de colocar los anuncios de la existencia de la plaza vacante. Según el gerente estos son los medios más confiables para captar personal; puesto que los aspirantes son conocidos de colaboradores de la empresa. Es notable el desconocimiento de los beneficios que podrían generar los otros medios obviados por la entidad objeto de estudio, impidiendo esto al mismo tiempo la posibilidad de atraer personal potencialmente calificado y capaz de ocupar cargos dentro de la organización.

Así mismo el proceso de selección de personal es un proceso muy sencillo; ya que solamente se hace la solicitud y revisión de alguna documentación y se realiza una sola entrevista con el gerente general o con el jefe de área dependiendo del puesto que se requiera sea ocupado. Luego de dicha entrevista es el gerente general quién toma la decisión de contratarlo basándose únicamente en lo observado durante la misma. La empresa IECSA, con este proceso empírico, prácticamente no escoge entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes que existen en su estructura.

Por lo que ha perdido la oportunidad de mantener o adquirir personal que ayuden a aumentar la eficiencia y el desempeño, así como la eficacia de sus operaciones comerciales.

La contratación del personal únicamente se da de forma verbal, no se tiene un formato de contrato de trabajo escrito. Se proporciona las condiciones de trabajo, formas de pagos y otros aspectos en una breve explicación. La ausencia de éste ha ocasionado que algunos colaboradores abandonen sus actividades laborales a mitad de su ejecución. El contrato informal y no escrito, tiene sus repercusiones negativas, debido a que podría existir el riesgo que el colaborador muestre deficiencias en sus tareas aludiendo que desconoce el contenido del trabajo, que se presente tarde por no tener por escrito el horario de labores, de mostrar inconformidad con su salario dando la impresión que el monto no era el pactado, entre otros. Para evitar lo anterior, la empresa IECSA debe apoyarse del contrato formal y escrito como una herramienta de acuerdo mutuo, para darle cabida a la expectativa que el individuo y la organización esperan alcanzar y cumplir con la nueva relación.

La ausencia de las descripciones y perfiles de puestos, ha limitado al gerente general, quién se encarga de realizar las contrataciones de personal, a realizarlo únicamente de acuerdo a su conocimiento y experiencia en el trabajo; ya que no cuenta con el detalle técnico de las habilidades, conocimientos, experiencia, requisitos y responsabilidades que se necesitan para el puesto. Asimismo, ha obligado a que la persona encargada de asignar las funciones a los puestos lo realice de manera informal y de acuerdo a las necesidades del momento. La ausencia de las descripciones especializadas de cargos en la empresa en cuestión, también complica el logro de los objetivos institucionales; esto porque los empleados desconocen la totalidad de sus deberes y responsabilidades del cargo que ocupa y hasta podrían evadir compromisos que les corresponde, adicionalmente no permite realizar una evaluación del desempeño de manera

objetiva, que coadyuve al desarrollo de los trabajadores, ni la posibilidad de implementar planes de capacitación.

También se hizo necesario calcular el índice de rotación de personal que actualmente maneja la empresa, tomando como base la circulación de personal que ha tenido en el último año, luego de hacer los cálculos correspondientes, se obtuvo que la empresa refleje un alto índice de inestabilidad en su capital humano. Además se puede observar que el costo que actualmente tiene para la empresa la contratación de personal es de Q.1,117.00 quetzales por cada persona contratada, estos cálculos se hicieron con el fin de analizar el costo total de la estimación de la demanda de personal que pudiera tener la empresa durante un año siendo de Q. 89,520.00 costo que puede ocasionar pérdidas económicas en la empresa, ya que mientras mayor sea el índice de rotación de personal, mayores serán las necesidades de contratación.

En ese sentido, se puede demostrar que el proceso de reclutamiento y selección que la empresa IECSA utiliza no es el adecuado para obtener el capital humano eficiente que requiere. Los beneficios que se pueden obtener de estos podrían traducirse en un mejor desempeño del personal, reducción de costos monetarios, mejor calidad en el servicio, entregar a tiempo los proyectos, mayor responsabilidad, acondicionamiento a la consecución de metas comunes, eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles, confianza en los colaboradores, por mencionar algunos.

Con el fin de solventar parte de los inconvenientes relacionados al personal que enfrenta la institución en cuestión, se presenta en el siguiente capítulo, puntos importantes que tienen como propósito fortalecer la captación del recurso humano, para que de alguna manera se contrate personal competente, y poder así lograr los resultados previstos de manera exitosa.

CAPÍTULO III
PROPUESTA
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS PARA
LA EMPRESA “IECSA”

Con base a los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados en la empresa prestadora de servicios eléctricos IECSA y descritos en el segmento anterior, se establece que es necesario la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección de personas que brinde soluciones a los problemas que actualmente enfrenta la entidad objeto de estudio.

3.1 Presentación

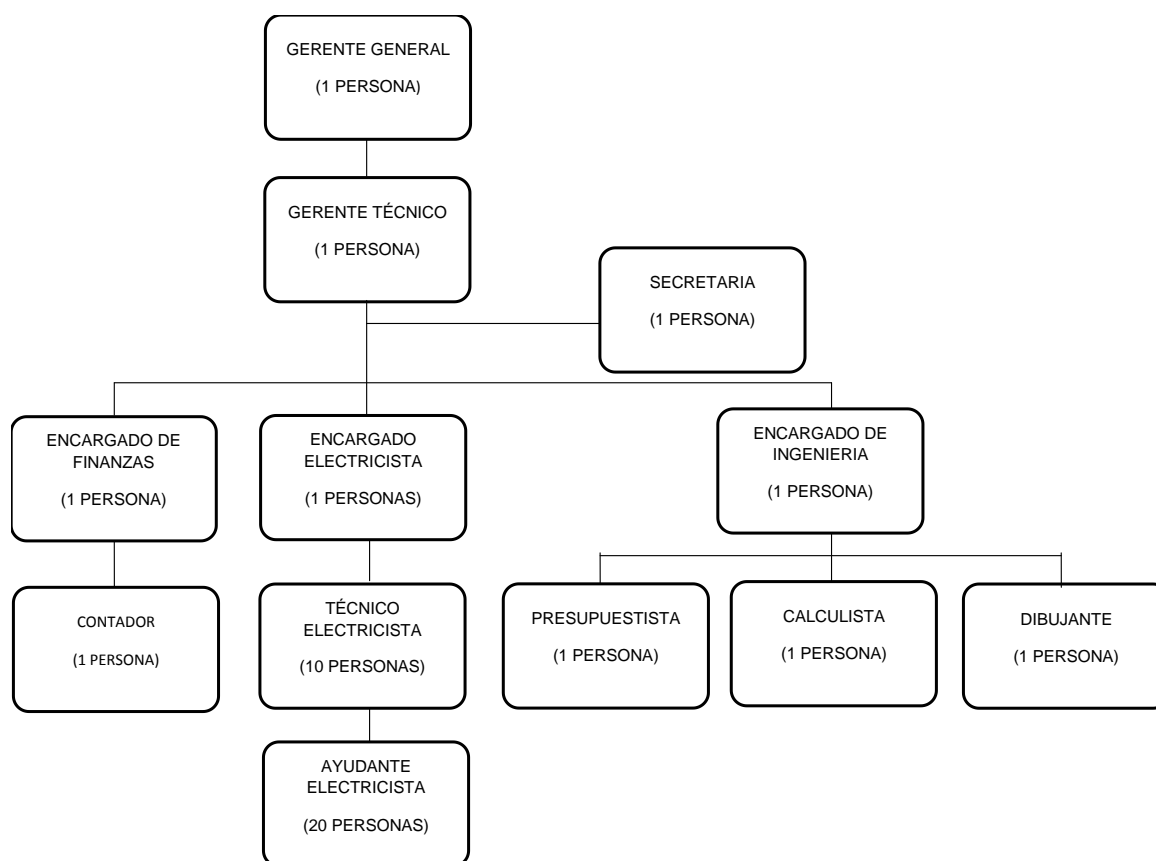
Es evidente que la eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personas ha trascendido de manera sobresaliente en los tiempos actuales, la mayoría de empresas considera al capital humano como uno de los recursos más valioso para alcanzar sus objetivos, Por tal motivo, IECSA está consiente que este representa un recurso valioso dentro de la misma, púes es el que le genera las utilidades. Por eso se hace necesaria la dotación de personal idóneo para los puestos; es decir la contratación de colaboradores que posean los conocimientos y habilidades necesarias, para lograr las ventajas competitivas de la empresa en el dinámico campo de negocios donde actúan para desempeñar exitosamente cada proyecto de trabajo.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta el programa de reclutamiento y selección de personal para la empresa “Ingenieros Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores” (IECSA), el cual comprende una serie de lineamientos para que el encargado de esta fase logre reclutar y seleccionar candidatos que tengan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para que realicen sus actividades laborales efectivamente.

El programa comprende en sí los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del mismo, así como las políticas y normas que podrá tomar en cuenta la empresa IECSA, para la aplicación de cada uno de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se le proponen.

Para la realización de dicho proceso, es necesario contar con la estructura organizacional de la empresa, ya que esta es parte fundamental para el desarrollo de los diferentes procesos relacionados con al capital humano.

FIGURA 7
Organigrama nominal propuesto
Empresa ECSA



Fuente: aporte de la investigadora, 2011.

3.2 Objetivos del programa de reclutamiento y selección

A continuación se le presentan a la empresa los fines o aspiraciones que se pretenden alcanzar con la implementación del programa de reclutamiento y selección de personal.

3.2.1 Objetivo general

- Facilitar a la empresa IECSA lineamientos técnicos, los cuales le permitan desarrollar una adecuada contratación de personal para el año 2012 y por ende disminuir el índice de rotación de personal que actualmente ostenta en un 25% como mínimo.

3.2.2 Objetivos específicos

- Facilitar la guía para el desarrollo correcto de los programas de reclutamiento y selección para captar como mínimo un 80% de personal idóneo en un lapso de tiempo no mayor a 40 horas.
- Disminuir en un 50% los costos innecesarios que en la actualidad la empresa incurre para cubrir las necesidades de contratación.
- Agilizar los requerimientos de personal en un 75% en los próximos 2 años de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo proporcionando alternativas para una mejor selección.

3.3 Políticas del programa

Las políticas del programa de reclutamiento y selección propuesto, fueron establecidas con la finalidad de reclutar y seleccionar al recurso humano de

manera formal, transparente y sobre todo adquirir colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo.

3.3.1 Políticas de reclutamiento y selección de personal

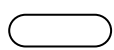
- El gerente técnico y el jefe de departamento serán los responsables de reclutar a los candidatos para ocupar el puesto dentro de la organización en los niveles administrativos y técnicos según se muestra en el flujograma del proceso de reclutamiento y selección (figura 7).
- Se dará prioridad al reclutamiento interno para promover el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa.
- En el proceso de reclutamiento no existirá discriminación por género, raza, estado civil o credo religioso.
- El reclutamiento se hará por los medios que a continuación se mencionan:
 - Referencias internas.
 - Prensa escrita
 - Afiches internos y externos.
- La elaboración de los afiches y anuncios de prensa escrita, es exclusivo del gerente técnico.
- Admitir únicamente a las personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante.
- El gerente general, gerente técnico y los jefes de área, son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal.
- Durante el proceso de reclutamiento, se deberán preseleccionar por lo menos tres candidatos para dar inicio al proceso de selección.
- Las personas que hayan sido despedidas por faltas contra la empresa y sus valores o renunciado en condiciones desfavorables para la misma, no se admitirán para ser re contratadas de acuerdo a lo establecido.

- Se dará prioridad para cubrir las plazas vacantes, al personal que actualmente está laborando en la empresa y llene los requerimientos y especificaciones del puesto.
- Todo aspirante que ingrese a laborar a la empresa deberá finalizar todas las etapas del proceso de selección de la siguiente manera según lo presentado en la figura 11:
 - Puestos administrativos: llenado de solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas de conocimientos, verificación de referencias laborales y personales, entrevista final y firma de contrato.
 - Puestos técnicos: llenado de solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas de conocimientos (opcional según el requirente del puesto), assessment center, verificación de referencias, entrevista final y firma de contrato.
- Las personas encargadas del proceso, presentarán al requirente de la plaza, dos o tres candidatos elegibles, siendo el requirente el responsable de la decisión final de la contratación.
- El informe final de selección, formara parte de la información confidencial de la empresa.
- El proceso de selección se debe realizar en un lapso de tiempo no mayor a 40 horas.
- El programa debe ser actualizado constantemente para responder de esta manera a los diferentes cambios que puedan surgir en la empresa. Estas actualizaciones deben estar a cargo del gerente técnico y deben quedar registradas por escrito.

Cualquier otra política no descrita en esta guía, quedara a criterio de la gerencia técnica y jefes de departamento.

3.4 Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal

A continuación se le muestra a la empresa IECSA como se desarrollará el proceso completo de reclutamiento y selección de personal, el cual contiene lineamientos técnicos y necesarios para mejorar sus procesos actuales, Así mismo la simbología utilizada para la realización de este.



Expresa inicio o fin del procesos.



Expresa una operación o asignación,



Representa condiciones o acciones alternativas de una decisión.



Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido.



Expresa conector de una página a otra página.

Procedimiento:

1. El jefe del departamento requirente confirma el surgimiento de la vacante.
2. El jefe del departamento requirente solicita a la secretaria el formato de la requisición de personal.
3. La secretaria entrega al jefe del departamento la requisición de personal.
4. El jefe del departamento requirente recibe y llena la requisición de personal según la descripción y perfil del puesto solicitado y envía al gerente técnico.(Véase formato 3.1)
5. El gerente técnico recibe y evalúa la requisición.
6. El gerente técnico aprueba y ordena a la secretaria hacer publica la plaza vacante.

7. La secretaria publica internamente la plaza vacante e informa al jefe del departamento requirente la aprobación.(véase formatos 4.1 y 5.1)
8. El jefe del departamento requirente informa al gerente técnico sobre los candidatos potenciales para cubrir el puesto solicitado.
9. El gerente técnico revisa que el candidato llene los requisitos del pues.
- 9.1 Si es favorable, autoriza promoción.
- 9.2 En caso contrario, el gerente técnico ordena la publicación externa de la plaza.
10. La secretaria publica externamente la plaza. (véase formatos 6.1 y 7.1)
11. La secretaria recibe documentos de los candidatos reclutados según publicación.
12. La secretaria traslada expedientes nuevos al gerente técnico.
13. El gerente técnico recibe los expedientes y en conjunto con la secretaria los evalúan.
14. El gerente técnico preselecciona a los candidatos más aptos para el puesto.
15. La secretaria entrega a los candidatos y recibe la solicitud de empleo una vez sea completada.
16. El gerente técnico realiza entrevista inicial a los candidatos.
17. El gerente técnico selecciona a los que mejor resultado tuvieron en la entrevista y los convoca para las pruebas determinadas.
18. El jefe del departamento requirente realiza las pruebas determinadas a los aspirantes seleccionados.
19. El jefe del departamento requirente realiza entrevista final a los candidatos con mejores resultados en la prueba.
20. El jefe del departamento requirente traslada resultados al gerente técnico.
21. El gerente técnico y el Jefe del departamento requirente evalúan los resultados finales y eligen al candidato con mejores aptitudes.
22. El gerente técnico cita al seleccionado para convenir relación laboral.
23. Si el aspirante acepta se procede a firma de contrato.

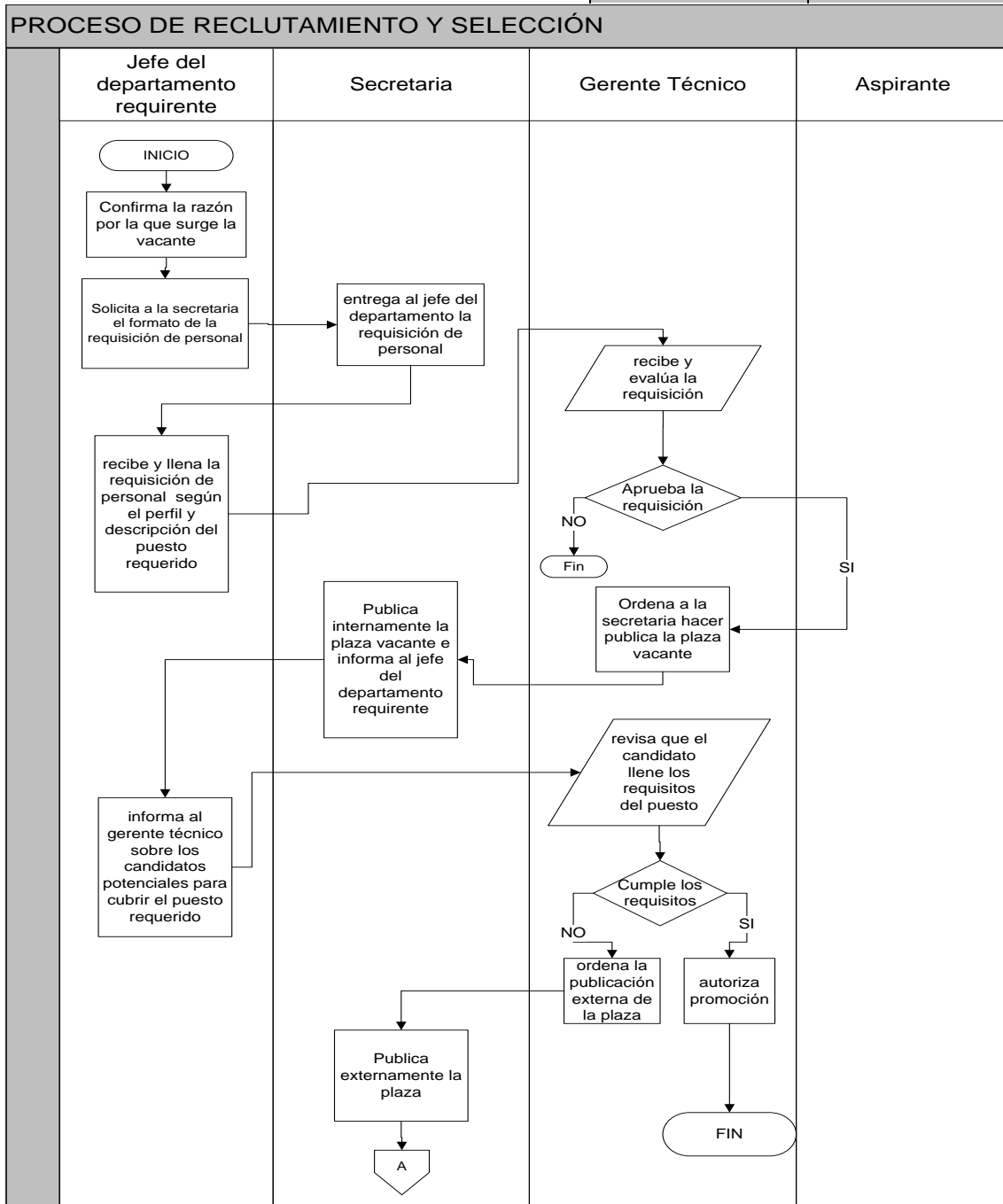
FIGURA 8

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal

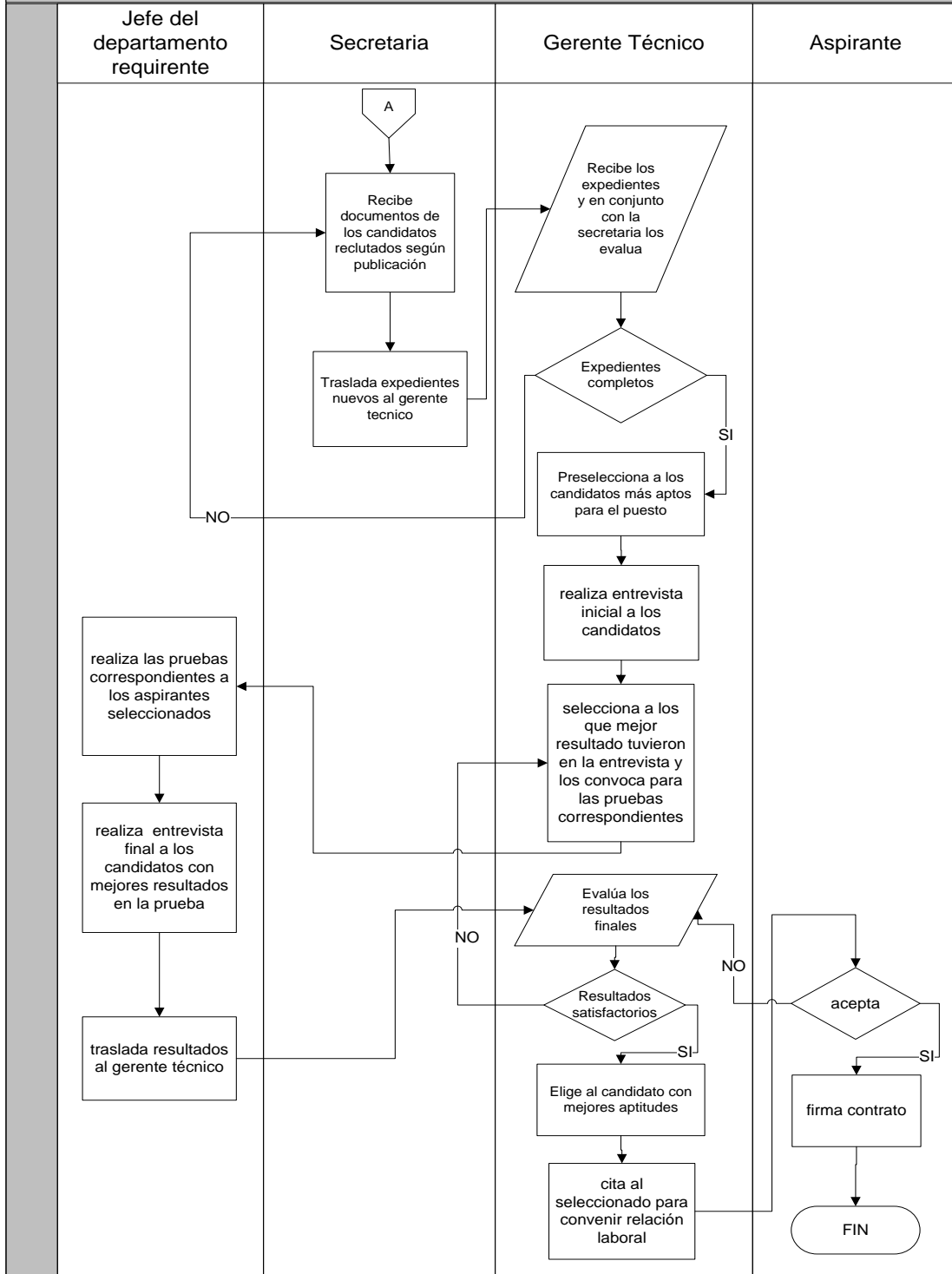
Empresa IECSA

No. de pasos: 23

Hoja: 1 de 2



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.5 Metodología para la aplicación del proceso:

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal, la persona encargada del mismo dentro de la empresa IECSA, deberá tomar en cuenta que la metodología y los pasos del proceso de reclutamiento y selección cambian de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento, es por ello que en la implementación de éste, se deben analizar los siguientes elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la organización.
- Técnicas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Por lo que antes de desarrollar todo proceso de reclutamiento y selección, es necesario que la empresa determine y desarrolle cada una de las descripciones y perfiles de los puestos existentes dentro de la misma, ya que estas forman parte fundamental en la metodología a utilizar.

3.5.1 Descripciones y perfiles de puestos

La empresa IECSA debe considerar que las descripciones y perfiles de puesto son herramientas esenciales para establecer y desarrollar el programa de reclutamiento y selección de personas, así como para determinar las responsabilidades de cada puesto. Para elaborar las descripciones y perfiles de puesto de manera técnicas, se utilizó el método de entrevista, el cual permite

obtener información, evaluarla y luego organizarla de acuerdo a las funciones productivas de la organización en cuestión. Para obtener dicha información se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Se realizaron reuniones periódicas donde se entrevistaron al gerente general, al gerente técnico y la secretaria, con la finalidad de analizar los puestos de trabajo existentes en la empresa, así mismo se pudo determinar la información requerida para la definición de los mismos.
- Se dialogó y entrevistó a cada uno de los colaboradores para obtener la información necesaria sobre las tareas actuales de sus puestos respectivos, así como aquellas que deberían ser las ideales.
- Luego con toda la información proporcionada por los colaboradores y aquella que se determinó con base a las necesidades de cada puesto, se establecieron los elementos que deben incluir las descripciones y perfiles laborales de cada uno de los puestos existentes en la empresa IECSA.

3.5.1.1 Descripciones del puesto

- Título del puesto: Anotar el nombre con el que formalmente se denomina el puesto en la nómina de trabajo.
- Horario de trabajo: indicar el horario de entrada y el horario de salida establecido para cada uno de los puestos.
- Puesto inmediato superior: señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.
- Puestos bajo su mando: indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.
- Relaciones de trabajo: describe los contactos personales y de relaciones, públicas que los empleados deben de mantener en el desempeño de sus atribuciones.

- Descripción del puesto: esta es una descripción concisa de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga de los demás puestos existentes en IECSA.
- Funciones principales: descripción breve de algunas de las tareas o labores que son desempeñadas en el puesto.
- Responsabilidad: se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación y toma de decisiones que tiene el colaborador.
- Riesgos y/o esfuerzos:
 - ✓ Riesgo: va enfocado a los daños físicos o mentales que se puedan sufrir por la realización de las actividades.
 - ✓ Esfuerzo Físico: se refiere al esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas.
 - ✓ Esfuerzo Mental: es el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores.
- Condiciones ambientales: especifica el área y las circunstancias bajo las cuales se desempeñaran las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

3.5.1.2 Perfiles del puesto

- Educación y experiencia: es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización y experiencia que un candidato debe reunir para ocupar el puesto.
- Habilidades y/o destrezas requeridas: incluye algunos conocimientos o habilidades que la persona debe tener como complemento en su preparación de acuerdo a lo requerido por cada puesto para ser contratado.

A continuación se presenta la descripción y el perfil del puesto de TECNICO ELECTRICISTA, para ejemplificar la elaboración de cada elemento.

El resto de las descripciones y perfiles de puestos de la empresa IECSA se presentan en el anexo 1 y 2.

FORMATO 1

Descripción de puestos

Empresa IECSA

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto

Puesto	TÉCNICO ELECTRICISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Supervisor electricista
Puestos bajo su mando	Ayudante electricista
Relaciones de trabajo	Todo los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto operativo encargado de desarrollar los proyectos de instalaciones o renovaciones eléctricas, conforme lo establecen las políticas de la empresa y los requerimientos de los clientes.

3. Funciones Principales

- Interpreta planos y diagramas eléctricos.
- Interpreta y aplica de las especificaciones técnicas a fin de realizar trabajos de calidad.
- Instala equipos de medida en sistemas de distribución.
- Montaje de obras eléctricas de media y baja tensión en áreas clasificadas.
- Organiza y ejecución de tareas y funciones típicas de la ocupación.
- Localiza, identifica, examina y repara de averías de sistemas eléctricos, electroneumáticos, electromecánicos, electrónicos y automatizados que se encuentran en procesos productivos.

- Desarrolla y mantiene los ductos y tuberías para uso de las instalaciones eléctricas.
- Instala mecanismos de protección, llaves de luz y temporizadores de escalera.
- Selecciona materiales y equipos eléctricos.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: la ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente y posibilidad de ocurrencia alta.

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: el puesto amerita un esfuerzo físico desgastante y de trabajar en posición difícil esporádicamente, requiriendo de un grado alto de precisión manual y un grado alto de concentración visual.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de proyectos.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de menor importancia, como consecuencia económica para la empresa.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

FORMATO 2
Perfil de puestos
Empresa IECSA

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
 ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS
FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011
PUESTO: TÉCNICO ELECTRICISTA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	25 a 30 años	❖ ESTADO CIVIL: SOLTERO/CASADO
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer título a nivel medio de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 3 años como electricista en proyectos de instalaciones industriales. • Interpretación de planos y diagramas eléctricos. • Diagnóstico y reparación de sistemas eléctricos. • Aplicación de matemáticas en la generación de energía eléctrica, así como en la transmisión y distribución para su utilización residencial comercial e industrial • Digitalización SISO y HSEQ, • Selección y uso de materiales y herramientas eléctricas. • Conocimiento en soldaduras de sistemas eléctricos. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Habilidad de Negociación • Habilidad Numérica 		<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Manejo de paquetes de computación

Fuente: aporte de la investigadora, 2011.

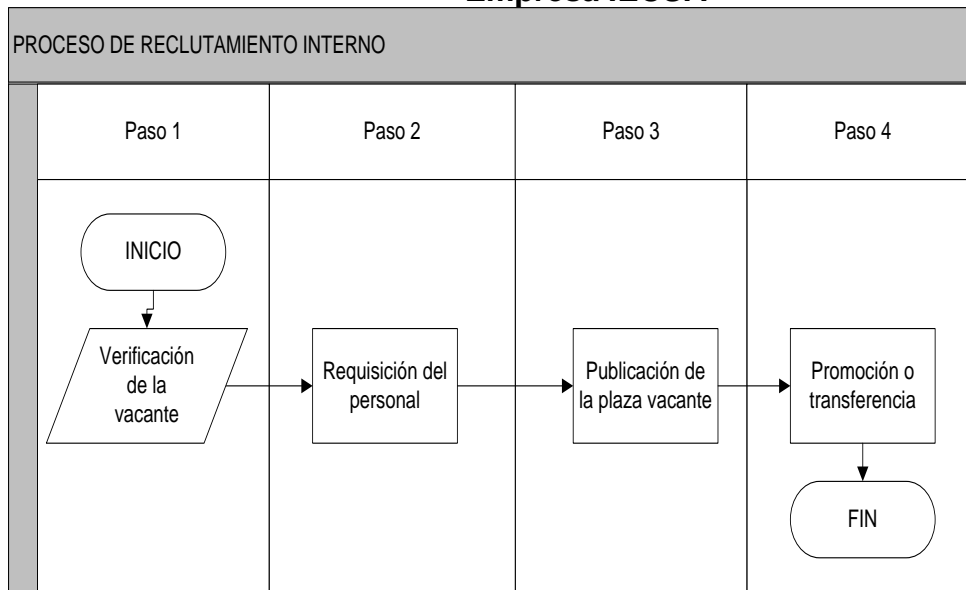
3.6 Reclutamiento interno

La empresa IECSA debe tener presente que el reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan desempeñar las funciones que se requiere llenar. Para el método interno se debe basar en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para lo cual se propone lo siguiente:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las entrevistas realizadas para su ingreso a la empresa.
- Resultados de las evaluaciones prácticas del candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno de personal, se le propone a la empresa IECSA seguir los siguientes pasos:

FIGURA 9
Proceso de reclutamiento interno
Empresa IECSA



Fuente: aporte de la investigadora, 2011.

3.6.1 Verificación de vacante

El jefe del departamento, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, debe verificar la razón por la que surge la vacante para tomar la decisión de las acciones a seguir, si es por la creación de una nueva plaza debe pedir la autorización de la persona encargada, que en este caso es el gerente técnico o bien confirmar si es por el despido voluntario o involuntario de un colaborador.

3.6.2 Requisición de personal

Una vez evaluada la situación, el jefe del departamento debe solicitar la requisición de personal a la secretaria y llenarla, tomando en cuenta que esta debe incluir las funciones, características y los requerimientos del puesto

vacante, de acuerdo a las descripciones de los perfiles de puesto, a continuación se le presenta a la empresa un formato para solicitar su personal.

FORMATO 3
Requisición de personal
EMPRESA IECSA

	REQUISICIÓN DE PERSONAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Fecha de la Solicitud</td> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">Día</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;">Mes</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 30%;">Año</td> </tr> </table>	Fecha de la Solicitud					Día		Mes		Año
Fecha de la Solicitud												
Día		Mes		Año								
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN												
Cargo requerido	No. de plazas											
Departamento	Área											
Motivo de la requisición	Reemplaza a											
Reemplazo _____												
Nuevo Cargo _____												
Otro _____												
Cuál _____												
Tiempo de vinculación requerido	Observaciones											
Jornada Laboral Requerida	Fecha de inicio de labores											
Tiempo completo	Medio Tiempo											
Horario laboral requerido	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Día</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;">Mes</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 30%;">Año</td> </tr> </table>		Día		Mes		Año					
Día		Mes		Año								

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
3. HABILIDADES Y CUALIDADES REQUERIDAS	
Estudios (área y nivel)	

Experiencia (área y nivel)	

Rango de Edad _____	Sexo _____
Sin compromiso de estudios _____	No indispensable _____
Requisición aprobada por:	Requisición solicitada por:
_____	_____
Nombre y Firma	Nombre y Firma

Fuente: aporte de la investigadora, 2011.

El formato anterior le permitirá a la empresa IECSA conocer el perfil del puesto que necesita ser ocupado de una forma clara y factible, la requisición de personal debe ser llenada por el jefe de departamento donde se encuentra la vacante con quince o treinta días de anticipación a la fecha en que se requiera a la persona que cubrirá el puesto, para luego ser enviada al gerente técnico, por lo que a continuación se presenta el formato debidamente lleno.

FORMATO 3.1
Ejemplo de requisición de personal llenada
EMPRESA IECSA

	REQUISICIÓN DE PERSONAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Fecha de la Solicitud</td> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">Día</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;">Mes</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 30%;">Año</td> </tr> </table>	Fecha de la Solicitud					Día		Mes		Año
Fecha de la Solicitud												
Día		Mes		Año								
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN												
Cargo requerido <p style="text-align: center;">TECNICO ELECTRICISTA</p>	No. de plazas <p style="text-align: center;">1</p>											
Departamento <p style="text-align: center;">DE CAMPO</p>	Área <p style="text-align: center;">TECNICA</p>											
Motivo de la requisición <p style="text-align: center;">X</p> Reemplazo _____ Nuevo Cargo _____ Otro _____ Cuál _____	Reemplaza a <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">CARLOS FUENTES</div>											
Tiempo de vinculación requerido <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">INDETERMINADO</div>	Observaciones <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>											
Jornada Laboral Requerida <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Tiempo completo</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Medio Tiempo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>	Tiempo completo	Medio Tiempo	x		Fecha de inicio de labores <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Día</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;">Mes</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 30%;">Año</td> </tr> </table>	Día		Mes		Año		
Tiempo completo	Medio Tiempo											
x												
Día		Mes		Año								
Horario laboral requerido <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DE 8:00 AM a 5:00 PM</div>												
2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO												
<ul style="list-style-type: none"> Interpretar planos y diagramas eléctricos. Localizar, identificar, examinar y reparar averías de sistemas eléctricos, electroneumáticos, electromecánicos, electrónicos y automatizados que se encuentran en procesos productivos. Desarrollar y mantener ductos y tuberías para uso de las instalaciones 												

<p>eléctricas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar mecanismos de protección, llaves de luz y temporizadores de escalera. • Seleccionar materiales y equipos eléctricos. 	
<p>3. HABILIDADES Y CUALIDADES REQUERIDAS</p>	
<p>Estudios (área y nivel) POSEER TITULO DE BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD</p> <hr/>	
<p>Experiencia (área y nivel) 3 O MÁS AÑOS EN UN PUESTO DE ELECTRICISTA INDUSTRIAL</p> <hr/>	
<p>Rango de Edad <u>DE 25 O MAS AÑOS</u></p>	<p>Sexo <u>MASCULINO</u></p>
<p>Sin compromiso de estudios _____</p>	<p>No indispensable <u> </u>x<u> </u></p>
<p>Requisición aprobada por: GERENTE TÉCNICO</p> <hr/>	<p>Requisición solicitada por: JEFE DEL DEPTO. DE CAMPO</p> <hr/>
<p>Nombre y Firma</p>	<p>Nombre y Firma</p>

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.6.3 Publicación interna del puesto vacante

Una vez haya sido evaluada la solicitud de personal, la secretaria, deberá hacer pública la plaza vacante, a través de memorandos o afiches internos los cuales deben ser elaborados de manera técnica, incluyendo la descripción, requisitos y beneficios del puesto.

El uso del memorando permitirá realizar el proceso de reclutamiento interno de una manera rápida, fácil y con un mínimo costo para la empresa, este deberá enviarse de manera impreso a todos los jefes de los departamentos para que


estos puedan informar a su equipo de trabajo la existencia de una oportunidad de superación o ascenso.

FORMATO 4
Memorando
Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores “IECSA” MEMORANDO	
PARA: ----- DE: ----- FECHA: _____ ASUNTO: -----	
<p>Por este medio se les comunica que actualmente existe una plaza vacante de _____</p> <p>Los requisitos para ocupar el puesto son:</p>	
<p>Si en su área de trabajo existe personal que cumpla con los requisitos y este interesado en el puesto, por favor notificar al gerente general para proceder a realizar las pruebas necesarias.</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Gracias por su colaboración</p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">-----</p>	

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

FORMATO 4.1
Ejemplo de memorando lleno y listo para enviar
Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores “IECSA” MEMORANDO	
PARA: JEFATURAS	
DE: GERENCIA GENERAL	
FECHA: _____	
ASUNTO: PLAZAS VACANTES	
<p>Por este medio se les comunica que actualmente existe una plaza vacante de TÉCNICO ELECTRICISTA.</p> <p>Los requisitos para ocupar el puesto son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD.• Tener como mínimo un año de trabajar en la empresa.• Interpretación de planos y diagramas eléctricos.• Diagnóstico y reparación de sistemas eléctricos.• Dominio de matemáticas aplicadas en la generación de energía eléctrica, así como en la transmisión y distribución para su utilización industrial.• Digitalización SISO y HSEQ,• Selección y uso de materiales y herramientas eléctricas.• Conocimiento de seguridad industrial-ambiental.• Sexo masculino.	
<p>Si en su área de trabajo existe personal que cumpla con los requisitos y esté interesado en el puesto, por favor notificar a su jefe de departamento para proceder a realizar las pruebas necesarias.</p> <p style="text-align: right;">Gracias por su colaboración</p> <p style="text-align: right;">GERENCIA GENERAL</p>	

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

FORMATO 5
Afiche interno
Empresa IECSA

¿QUIERES SUPERARTE?

!!!ESTA PUEDE SER TU OPORTUNIDAD!!!



Se contratara:

“TITULO DEL PUESTO”

REQUISITOS:

OFRECEMOS:

Interesados comunicarse con su jefe de departamento.



Fuente: Aporte de la investigadora, 2011

Los afiches internos son otra técnica propuesta para que la empresa realice el reclutamiento interno, estos deben describir el puesto, los requisitos, las ventajas, donde y como responder los interesados, deberán ser impresos y colocados en la cartelera de la empresa, la cual en este caso está ubicada en las afueras de la oficina del gerente general, también podrá colocarse en las paredes de los pasillos o corredores de la misma .las dimensiones de éste serán de 45cm de ancho* 65cm de alto.

.FORMATO 5.1

Ejemplo de afiche interno listo para imprimir y colocar Empresa IECSA

¿QUIERES SUPERARTE?

¡¡¡ESTA PUEDE SER TU OPORTUNIDAD!!!

Se contratara:

“TECNICO ELECTRICISTA”

REQUISITOS:

- Título de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD.
- Tener como mínimo un año de trabajar en la empresa.
- Interpretación de planos y diagramas eléctricos.
- Diagnóstico y reparación de sistemas eléctricos.
- Conocimiento de matemáticas aplicadas en la generación de energía eléctrica, así como en la transmisión y distribución para su utilización industrial.
- Digitalización SISO y HSEQ,
- Conocimiento de seguridad industrial-ambiental.

OFRECEMOS:

- Oportunidad de desarrollo.
- Capacitación en seguridad industrial y ambiental.
- Estabilidad laboral.
- Sueldo competitivo.
- Clínica médica gratuita
- Seguro de vida.
- Bonos por eficiencia.
- Prestaciones adicionales a las de la ley.



Interesados comunicarse con su jefe de departamento.

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011

La creación y colocación de este afiche manifiesta un costo adicional para IECSA, el cuál se detalla a continuación.

CUADRO 4
Costo de aplicación del afiche interno
Empresa IECSA

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiche a full color, en papel afiche brillante. 45cm*65cm	Mientras exista la plaza vacante	5	Q. 40.00	Q. 200.00
Honorarios de la persona encargada de colocarlos	medio día de trabajo			Q. 35.00
Total				Q. 235.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Anunciada la plaza, si existiera una persona interesada, lo deberá notificar a su jefe inmediato y éste deberá informar al gerente técnico, quién será el encargado de evaluar que el candidato cumpla con los requisitos exigidos según perfil laboral para ser promovido o transferido si el resultado es favorable autoriza la promoción del puesto y si no solicita otro candidato.

Las principales ventajas que pueden derivarse de esta propuesta son:

- Es más económico para la organización, pues evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa y la espera de candidatos.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

A la vez se debe tomar en cuenta algunas consecuencias de no practicar el reclutamiento interno

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

3.7 Reclutamiento externo

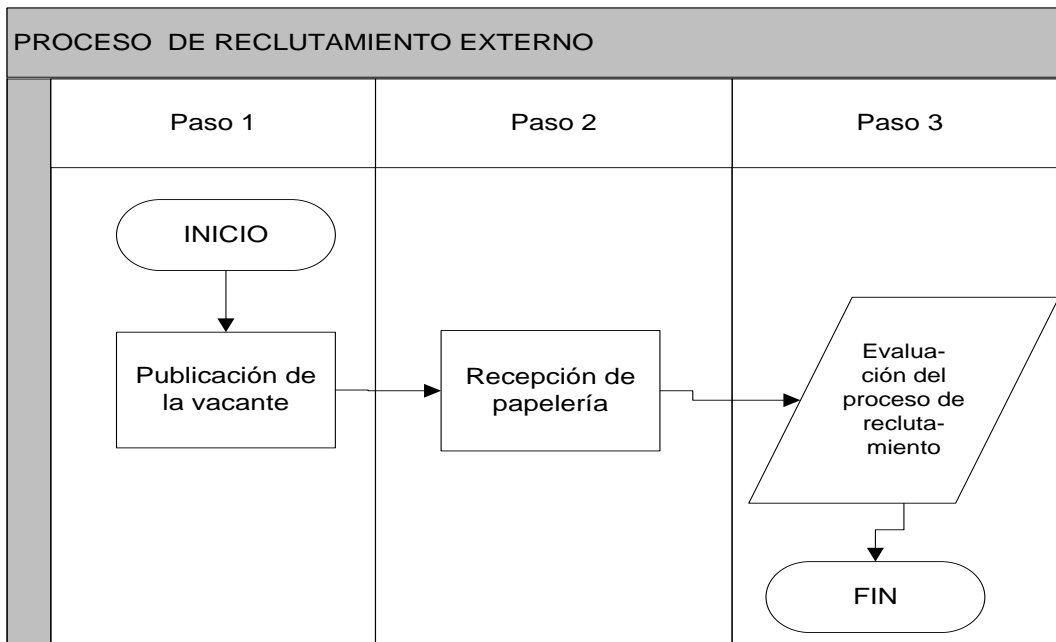
La empresa IECSA, debe tener en mente que el objetivo primordial del reclutamiento externo, es atraer el mayor número de candidatos con los conocimientos y habilidades apropiadas para el puesto vacante, este puede abarcar candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas dentro de los cuales serán seleccionados los futuros integrantes de la organización.

Por lo que se deja la opción a la organización de implementar un programa de reclutamiento externo dada las siguientes razones:

- La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la organización.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos.

Para desarrollar el reclutamiento externo de manera eficaz, a continuación se enumeran una serie de pasos, con los cuales se pretende cubrir las necesidades de la empresa.

FIGURA 10
Proceso de reclutamiento externo
Empresa IECSA



Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.7.1 Publicación de la plaza vacante

Una vez descartada la posibilidad de reclutamiento interno, se manifiesta la necesidad de usar técnicas de reclutamiento externo para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, tomando en cuenta el tipo de empresa que es IECSA y por las actividades que realiza, se le refieren las siguientes técnicas:

FIGURA 11

Técnicas de reclutamiento externo propuestas

Empresa IECSA

Puestos	Técnicas
Administrativos	<ul style="list-style-type: none">• Afiches externos.• Anuncios de prensa.
Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Afiches externos.• Anuncios de prensa.• Recomendación por empleados de la organización

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.7.1.1 Creación y publicación del afiche externo

Esta es una solución factible, debe basarse en la técnica AIDA, es decir que llame la Atención, despierte el Interés, impulse Deseo y conlleve a la Acción. El contenido de este al igual que el afiche interno, debe obtenerse y basarse de acuerdo a lo que se indica en las descripciones de los perfiles de puestos, además de los requerimientos, debe contener los beneficios del puesto vacante.

El gerente técnico quién es el responsable en conjunto con la secretaria de dicha función, deberá contratar a una persona para publicar estos afiches en las paradas de buses, en las universidades y en los centros comerciales más cercanos a la empresa, este medio les permitirá adquirir más solicitantes de

empleo para la plaza vacante y tener la oportunidad de seleccionar al que posea las habilidades y experiencias requeridas para el puesto. Las dimensiones de éste serán de 45cm de ancho* 65cm de alto.

FORMATO 6
Afiche externo
Empresa IECSA



Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores
"IECSA"

¿QUIERES FORMAR PARTE DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO?

REQUERIMOS:
“(TITULO DEL PUESTO)”

REQUISITOS:

OFRECEMOS:



Interesados que cumplan con todos los requisitos anteriores presentarse con papelería completa a la 9ª. Calle “C” 0-39 Zona 4 de Mixco, Montserrat I, Guatemala. Los días XX y XX de XX AM a XX PM

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

FORMATO 6.1

Ejemplo de afiche externo listo para imprimir y colocar

Empresa IECSA



Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores
“IECSA”

¿QUIERES FORMAR PARTE DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO?

REQUERIMOS:

“TÉCNICO ELECTRICISTA”

REQUISITOS:

- Título de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD.
- Experiencia mínima de 3 años en el área de electricidad.
- Interpretación de planos y diagramas eléctricos.
- Diagnóstico y reparación de sistemas eléctricos.
- Dominio de matemáticas aplicadas en la generación de energía eléctrica, así como en la transmisión y distribución para su utilización industrial.
- Digitalización SISO y HSEQ,
- Selección y uso de materiales y herramientas eléctricas.
- Conocimiento en soldaduras de sistemas eléctricos.
- Conocimiento de seguridad industrial-ambiental.



OFRECEMOS:

- Salario competitivo.
- Estabilidad y desarrollo laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a las de ley.
- Clínica médica gratuita.
- Seguro de vida.
- Bonificaciones por eficiencia.
- Capacitaciones constantes según lo requiera el puesto.

Interesados que cumplan con todos los requisitos anteriores presentarse con papelería completa a la 9ª. Calle “C” 0-39 Zona 4 de Mixco, Montserrat I, Guatemala. Los días XX y XX de XX AM a XX PM

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar los afiches en los lugares anteriormente mencionados.

CUADRO 5
Costo de aplicación del afiche externo
Empresa IECSA

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiche a full color, en papel afiche brillante. 45cm*65cm	Mientras exista la plaza vacante	10	Q. 40.00	Q. 400.00
Honorarios de la persona contratada para colocarlos	1 día de trabajo			Q. 70.00
Total				Q. 450.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.7.1.2 Anuncio en la prensa

Este anuncio debe describir el empleo y las prestaciones que identifiquen a la compañía y a la vez debe proporcionar instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Se hace necesario redactar los avisos desde el punto de vista del candidato, debe ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Los datos del cargo.
- La descripción del cargo.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Ventajas o beneficios del puesto.

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.

El anuncio de prensa será diseñado de una forma clara y precisa, puede ser publicada en un tamaño de 4 x 4, para facilitar su visión. También se recomienda que este anuncio sea publicado los días lunes durante dos semanas consecutivas, en el periódico de prensa libre; puesto que éste es uno de los periódicos de mayor circulación en el país y además cuenta con un suplemento de empleo siendo el costo de este anuncio el siguiente:

CUADRO 6
Costo de publicación del anuncio
Empresa IECSA

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Publicación del anuncio en un tamaño de 4x4.	2 días	1	Q.300.00	Q.300.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

A continuación se le presenta a la empresa IECSA un formato del anuncio de prensa:

FORMATO 7
Anuncio de prensa
Empresa IECSA

**Ingenieros, Eléctricos, Constructores,
Supervisores y Asesores “IECSA”**



CONTRATARA:

“(TITULO DEL PUESTO)”

Objetivo principal del puesto:

REQUERIMOS:

OFRECEMOS:



**Interesados que cumplan con todos los requisitos
anteriores presentarse con papelería completa a la 9ª. Calle
“C” 0-39 Zona 4 de Mixco, Montserrat I, Guatemala. Los días
XX y XX de XX AM a XX PM**

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

FORMATO 7.1

Ejemplo de anuncio de prensa listo para hacerse publico

Empresa IECSA

**Ingenieros, Eléctricos, Constructores,
Supervisores y Asesores “IECSA”**



CONTRATARA:

“TECNICO ELECTRICISTA”

El objetivo principal del puesto es desarrollar proyectos de instalaciones o renovaciones eléctricas e interpretar planos y diagramas eléctricos.

REQUIRIMOS:

- Título de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD.
- Experiencia mínima de 3 años en el área de electricidad.
- Interpretación de planos y diagramas eléctricos.
- Diagnóstico y reparación de sistemas eléctricos.
- Dominio de matemáticas aplicadas en la generación de energía eléctrica, así como en la transmisión y distribución para su utilización industrial.
- Digitalización SISO y HSEQ,
- Selección y uso de materiales y herramientas eléctricas.
- Conocimiento de seguridad industrial-ambiental.



OFRECEMOS:

- Salario competitivo.
 - Estabilidad y desarrollo laboral.
 - Ambiente agradable de trabajo.
 - Prestaciones adicionales a las de ley.
- Clínica médica gratuita.
 - Seguro de vida.
 - Bonificaciones por eficiencia.
 - Capacitaciones constantes.

Interesados que cumplan con todos los requisitos anteriores presentarse con papelería completa a la 9^a. Calle “C” 0-39 Zona 4 de Mixco, Montserrat I, Guatemala. Los días XX y XX de XX AM a XX PM

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Estos afiches y anuncios se encuentran en formato de Office Word, para facilidad del gerente técnico y la secretaria, para que puedan hacer los cambios correspondientes al tipo de puesto que esté vacante.

3.7.1.3 Recomendación por empleados de la organización

Los empleados de la empresa IECSA podrán recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones especializadas pueden conocer colegas que pudieran llenarlas. El gerente técnico preguntará a los colaboradores de la organización si conocen alguna persona que pudiera ocupar la vacante existente y de ser afirmativa la respuesta, éste brindará la información sobre el día que se llevará a cabo la convocatoria para que los colaboradores puedan trasladarla a los aspirantes.

3.7.2 Recepción de papelería.

Una vez hecha pública la plaza, la secretaria será la encargada de recibir y ordenar los expedientes de los posibles candidatos, el cuál debe contener la siguiente documentación para todos los puestos:

- Currículo vitae actualizado.
- Cartas de recomendación.
- Antecedentes penales original y copia.
- Antecedentes policíacos original y copia.
- Fotocopia de cédula de vecindad.
- Fotocopia de constancia de estudios.
- Fotocopias de constancias laborales.
- Tarjeta de salud y pulmones original y copia.

3.7.3 Preselección o evaluación del proceso de reclutamiento

Con base al perfil del puesto, el jefe del departamento con el apoyo de la secretaria, inician la preselección haciendo la comparación de éste con los datos obtenidos en el currículum de los aspirantes siendo algunos de estos los datos personales, nivel académico, experiencia laboral y además se puede observar la presentación, orden, dedicación, formalidad y limpieza de la persona, ya que este ha sido elaborado por él mismo, también deben evaluar la información sobre empresas en las que ha trabajado y el tiempo que ha laborado, entre otros.

Para facilitar este proceso, a continuación se propone el siguiente cuadro de evaluación que facilitará la preselección de posibles candidatos:

CUADRO 7
Evaluación para la preselección de candidatos
Empresa IECSA

PUESTO REQUERIDO:							
FACTORES A CALIFICAR SEGUN PERFIL LABORAL DEL PUESTO REQUERIDO							TOTAL
Presentación del Currículo vitae	Nivel académico	Experiencia laboral	Referencias	Otros factores	Candidato interno *		
VALOR %	10%	30%	30%	15%	15%	5%	100%
CANDIDATO							

*A todo candidato interno se le asignará un porcentaje de ventaja correspondiente al 5% sobre el total establecido.

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Para completar el cuadro anterior, en el área de factores, se deberá evaluar y darle una calificación al candidato no mayor al porcentaje asignada para cada uno, tomando en cuenta que la calificación para cada factor dependerá que tanto el candidato cumpla con lo requerido por el puesto.

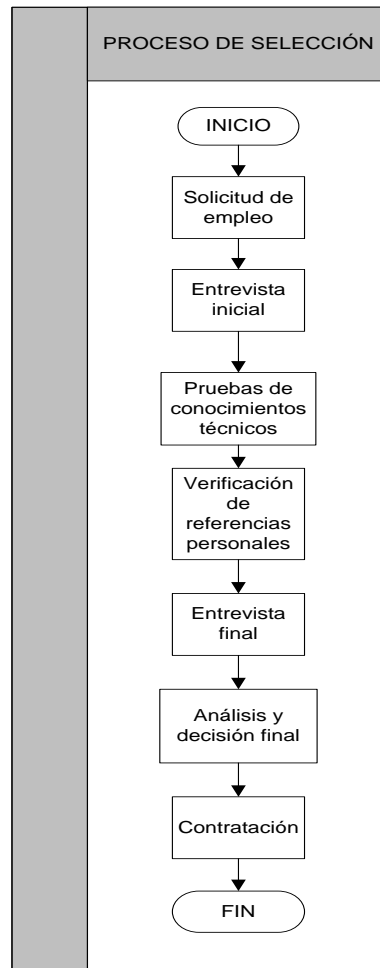
Los aspirantes que mayor calificación obtengan serán los preseleccionados para dar inicio al proceso de selección y si el aspirante no llena los requisitos mínimos requeridos para el puesto se elimina y se le notificará por medio telefónico, del cual la secretaria será la encargada.

3.8 Desarrollo del proceso de selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, el gerente técnico en conjunto con el jefe del departamento solicitante, serán los encargados de dar inicio al proceso de selección, que implica una comparación entre los candidatos, la cual resulta necesario para medir que tanto coinciden las características exigidas por el cargo con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante, para lo cual es preciso realizar otro filtro que permita hacer la selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia desde que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratarla, para facilitarle a la empresa dicha fase, se enumeran los siguientes pasos.

FIGURA 12
Proceso de selección
Empresa IECSA



Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

A continuación se describen cada uno de los pasos anteriores:

3.8.1 Solicitud de empleo

Una vez los candidatos cumplan con los requisitos anteriores, la secretaria otorga a estos la solicitud de empleo para que la llenen, misma que debe tener una estructura que permita obtener información clara y específica sobre datos personales, formación académica, experiencia profesional, y conocimientos del

solicitante. Esta solicitud debe contener una rúbrica o leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo, también será necesario solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. A continuación se le sugiere un formato perfilado en forma clara y sencilla, para ser empleado para todos los puestos existentes en la empresa IECSA.

FORMATO 8
Solicitud de Empleo
Empresa IECSA

 <p>PUESTO QUE SOLICITA:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita. Nota: Todos los datos aquí anotados, serán tratados por la empresa, estrictamente confidencial.</p>	<p>FECHA:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 30px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table> <p>Sueldo mensual Deseado</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Sueldo asignado</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Fotografía reciente</p> </div>																								
A. DATOS PERSONALES																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Apellido Materno</td> <td style="width: 25%;">Apellido Materno</td> <td style="width: 25%;">Nombres</td> <td style="width: 25%;">Edad Años</td> </tr> <tr> <td>Domicilio</td> <td>Colonia</td> <td>Teléfono</td> <td>Sexo Femenino <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ciudad, estado</td> <td>Lugar de nacimiento</td> <td></td> <td>Masculino <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Vive con: <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo</td> <td>Fecha de nacimiento</td> <td>Nacionalidad</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro</td> <td>Estatura</td> <td>Peso</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Personas que dependen de usted: <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros</td> </tr> </table>		Apellido Materno	Apellido Materno	Nombres	Edad Años	Domicilio	Colonia	Teléfono	Sexo Femenino <input type="checkbox"/>	Ciudad, estado	Lugar de nacimiento		Masculino <input type="checkbox"/>	Vive con: <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro		Estatura	Peso	Personas que dependen de usted: <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros			
Apellido Materno	Apellido Materno	Nombres	Edad Años																						
Domicilio	Colonia	Teléfono	Sexo Femenino <input type="checkbox"/>																						
Ciudad, estado	Lugar de nacimiento		Masculino <input type="checkbox"/>																						
Vive con: <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Fecha de nacimiento	Nacionalidad																						
Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro		Estatura	Peso																						
Personas que dependen de usted: <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros																									

B. DOCUMENTACIÓN

No. De cédula de vecindad	Nit
Tiene licencia de conducir <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Clase y Número de licencia
Número de afiliación del IGGS	

C. ESTADOS DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES

Como considera su estado de salud actual <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	Padece alguna enfermedad crónica <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Explique
Práctica algún deporte?	Cuál es su pasatiempo favorito?
	Cuál es su meta en la vida?

D. DATOS FAMILIARES

Nombre	Vi ve	Fi n	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Cónyuge				
Nombres y edades de Hijos				

E. EDUCACIÓN

Nombre	Dirección	De	A	Año s	Título recibido
Primaria					
Básicos					
Diversificado					
Universidad					
Estudios que esta cursando actualmente	Horario		Grado		

F. CONOCIMIENTOS GENERALES

Que otros idiomas habla Nivel (50 75 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquinaria o herramientas que utiliza	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

G. EXPERIENCIA LABORAL

Describa detalladamente sus experiencias en trabajos anteriores, iniciando con el actual o último empleo.

Nombre, dirección y teléfono de la empresa y de su jefe inmediato superior	Fecha de Ingreso <input style="width: 100%;" type="text"/>
Nombre del puesto ocupado por usted	Fecha de retiro <input style="width: 100%;" type="text"/>
Deberes que realizó (describalos brevemente)	Total de tiempo <input style="width: 100%;" type="text"/> Motivo de retiro
Nombre, dirección y teléfono de la empresa y de su jefe inmediato superior	Fecha de Ingreso <input style="width: 100%;" type="text"/>
Nombre del puesto ocupado por usted	Fecha de retiro <input style="width: 100%;" type="text"/>
Deberes que realizó (describalos brevemente)	Total de tiempo <input style="width: 100%;" type="text"/> Motivo de retiro

H. REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre	Dirección	Teléfono	Parentesco	Ocupación

Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa IECSA a que investigue.

Nombre Usual

Firma

PARA SER LLENADO POR LA EMPRESA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	
Nombre de la persona	_____
Puesto a ocupar	_____
Fecha de ingreso	_____
Salario Inicial	_____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

El instrumento presentado anteriormente es fundamental en el proceso de selección de personal, le permitirá a la empresa adquirir información importante del candidato referente a sus capacidades y habilidades.

3.8.2 Entrevista inicial

Tomándose en cuenta la ausencia de un departamento de recursos humanos en la empresa, se recomienda que sea el gerente técnico la persona encargada de realizar la primera entrevista, sin embargo en ausencia de este puede ser el

encargado el jefe del departamento solicitante, por lo que ambos deben tomar especial interés e importancia en el desarrollo de la misma.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia, por lo que es muy importante resaltar que es inevitable tomarse el tiempo necesario para conocer al candidato lo mejor posible. Para resultados positivos el gerente técnico debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Antes de realizar la entrevista, el gerente técnico o la persona encargada debe informarse sobre el perfil que requiere el puesto a ocupar y estudiar detenidamente la hoja de vida del solicitante.
- La entrevista debe realizarse en un lugar iluminado, amplio, ordenado y que permita privacidad.
- Para iniciar la entrevista, la persona encargada se presenta y da la bienvenida al aspirante.
- Indica de forma clara cuál es el objetivo principal de la misma.
- Realiza algún comentario o pregunta que pueda ayudar a romper el hielo y ayude a que el candidato se sienta cómodo.
- Después se inicia a realizar la entrevista conforme la guía establecida (ver formato 9). Luego se toma un tiempo para aclarar funciones y dudas del cargo.
- Para finalizar la entrevista, se debe indicar al candidato que es lo que prosigue en el proceso y se despide agradeciéndole su tiempo y presencia.

El instrumento a continuación presentado es fundamental en el proceso de selección de personal, permitirá a la empresa adquirir información importante del candidato referente a las capacidades que posee por lo que se le recomienda utilizarlo.

FORMATO 9
Guía de entrevista inicial
Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores

“IECSA”

GUIA DE ENTREVISTA



Instrucciones: las siguientes preguntas se realizarán en el momento de llevar a cabo la entrevista inicial en el proceso de selección del personal. Este cuestionario solamente es una guía de apoyo para evaluar al candidato.

Las preguntas se encuentran divididas según el o los aspectos que se deseen evaluar.

DATOS GENERALES

Nombre del candidato _____

Edad _____ Profesión _____

Dirección _____ Teléfono _____

Puesto solicitado _____ Pretensión salarial _____

HISTORIA ACADEMICA

¿Qué nivel de escolaridad tiene?

¿Tiene algún tipo de capacitación que le podría ayudar a desempeñar el puesto que solicita?

¿Estudia alguna carrera actualmente?

¿Estudia algún curso técnico actualmente?

¿Cuáles son sus aspiraciones en cuanto a estudios profesionales?

HISTORIA LABORAL

¿Trabaja actualmente? Sí ___ NO ___. Si la respuesta es NO,

¿Cuánto tiempo ha estado desempleado?

¿Por qué está desempleado?

Si está trabajando actualmente, ¿qué lo motivo a solicitare este empleo?

¿Cuándo puede empezar iniciar a laborar con nosotros?

¿Cuál es el nombre de la empresa donde trabajo anteriormente?

¿Qué puestos ocupó?

¿Qué actividades le agradaban de ese puesto?

¿Qué actividades le agradaban menos de ese puesto?

¿Cuánto tiempo laboró en esa empresa?

¿Cuál era el sueldo que devengaba en esa empresa?

¿Motivo de su retiro?

EVALUACIÓN PERSONAL

¿Qué piensa del puesto?

¿Cree estar calificado para desempeñar el puesto, por qué?

¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros en este puesto?

Mencione 3 cualidades de su persona

Mencione 3 defectos de su persona

¿Cómo calificaría la relación que tiene con otras personas?

<p>¿Cómo se ve usted en cinco años?</p> <hr/>
<p>¿Cuál es su pretensión salarial?</p> <hr/>
<p>¿Qué valores lo caracterizan?</p> <hr/> <hr/>
<p>OBSERVACIONES</p> <hr/> <hr/>
<p>Entrevistador:_____ Fecha:_____</p>

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

A continuación se presenta un formato de reporte de entrevista, el cual se deberá adherir a la entrevista, este le permitirá al entrevistador tener una visión global de los aspectos relevantes del candidato.

FORMATO 10
Reporte de entrevista inicial
Empresa IECSA

CARACTERISTICAS PERSONALES				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
	1	2	3	4
Apariencia personal	Desagradable	Descuidado	Muy cuidadoso	Excelente
Sociabilidad	Tímido	Poco social	Fácil relación	Muy sociable
Preparación académica	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Estabilidad laboral	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Motivación	Desmotivado	Poco motivado	Motivado	Muy motivado
CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
	1	2	3	4
Conocimiento del puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Experiencia laboral para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Preparación adicional para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Relaciones interpersonales	Tímido	Poco social	Fácil relación	Muy sociable
TOTAL OBTENIDO				

Comentarios u observaciones:

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Para desarrollar el formato anterior, se requiere que la persona encargada de realizarlo califique cada aspecto del aspirante a través de la observación, marcando con una x el calificador observado, ya que cada calificador cuenta con un punteo asignado del 1 al 4. Una vez haya sido completado el reporte, el entrevistador deberá sumar el total de puntos obtenidos por cada aspirante.

Este resultado deberá ser promediado con el porcentaje que le corresponda según lo asignado en la evaluación final.

3.8.3 Pruebas de conocimientos técnicos

Una vez obtenidos los resultados de la entrevista y si el candidato llena los requisitos establecidos se procede a la realización de las pruebas de conocimientos, si no llena los requisitos se elimina dicho aspirante y se selecciona al que el gerente técnico crea conveniente.

Tomando en cuenta el tipo de actividades laborales que la empresa IECSA desarrolla, se propone el uso de pruebas de conocimientos técnicos; ya que estas son pruebas que buscan medir el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos exigidos por el cargo.

El jefe del departamento o área donde se encuentre el puesto vacante, es el encargado de realizar a los candidatos dicha prueba para comprobar el desempeño de ciertas tareas requeridas por el mismo.

A continuación se presenta una prueba de conocimientos técnicos, la cual va dirigida a los aspirantes del puesto de técnico electricista:

FORMATO 11
Prueba de conocimientos técnicos
Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y
Asesores “IECSA”

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
PUESTO DE TÉCNICO ELECTRICISTA



Esta es una prueba convencional que se aplica en forma escrita, la misma está compuesta por una serie de preguntas que servirán para calificar los conocimientos y habilidades del sustentante.

Instrucciones: selecciones y responda la respuesta que considera correcta. Esta prueba no es de velocidad, por lo que tendrá dos horas como máximo para contestar el examen, si acaba el tiempo y aún no termina deberá entregarlo así.

1. ¿Cuáles de los siguientes aparatos interrumpe un circuito eléctrico por medio de un electroimán, en vez de fundir una parte del circuito?
 - A. Pothead eléctrico
 - B. Pararrayos
 - C. Disyuntor magnético
 - D. Interruptor de aislamiento

2. El propósito principal de un transformador es:
 - A. Aumentar la corriente en un circuito
 - B. Disminuir la corriente en un circuito
 - C. Aumentar o disminuir el voltaje en un circuito
 - D. Aumentar o disminuir la capacidad de un circuito

3. ¿Qué carga conductora MÁXIMA debe usarse en un contacto en un conducto que tendrá tres conductores?

- A. 30%
- B. 40%
- C. 55%
- D. 60%

4. En un lugar de trabajo, la clasificación de más alto riesgo es:

- A. Clase III, División 1
- B. Clase II, División 1.
- C. Clase I, División 2.
- D. Clase I, División 1.

5. ¿Cuándo se determina el área de un edificio para calcular la carga de iluminación requerida, cómo se debe medir el edificio?

- A. Usando las dimensiones del exterior del edificio
- B. Usando las dimensiones del interior del edificio
- C. Usando las dimensiones del interior y del exterior del edificio
- D. Duplicando las dimensiones del exterior del edificio

6. Todas las siguientes son partes de un transformador de tipo seco, EXCEPTO:

- A. Una bobina primaria
- B. Dispositivos para medir la energía
- C. Un núcleo de hierro
- D. Una bobina secundaria

7. ¿Qué miden los transformadores de potencial?
- A. Corriente
 - B. Frecuencia
 - C. Impedancia
 - D. Voltaje
8. La polaridad es un término que se utiliza para describir:
- A. La distancia entre los electrodos
 - B. La dirección del flujo de corriente alterna (AC)
 - C. Un campo magnético peligroso causado por la corriente de soldadura de alto voltaje
 - D. La dirección del flujo de corriente DC
9. El voltaje se puede describir como:
- A. Una fuerza electromotriz
 - B. La tasa de flujo de una corriente eléctrica
 - C. El número de ciclos de una corriente alterna (AC) completados en sesenta segundos
 - D. La resistencia de un circuito
10. ¿Qué es un lector Wiegand?
- A. Un tipo de lector de código de barras
 - B. Un lector óptico de alta velocidad
 - C. Un formato específico utilizado en lectores de tarjetas
 - D. Un aparato utilizado con un punto de acceso inalámbrico para verificar la integridad de los datos

11. ¿Cuál es el tamaño más común de alambre para un cable CAT5 UTP?
- A. 12-14 AWG
 - B. 16-18 AWG
 - C. 22-24 AWG
 - D. 26-28 AWG
12. ¿Cuál es la prueba que identifica aberturas, cortos, pares cruzados y alambrado incorrecto en cable UTP?"
- A. NEXT
 - B. Mapa de alambres
 - C. Pérdida de retorno
 - D. Diferencia en el tiempo de transmisión de señal (delay skew)
13. ¿Qué término es utilizado para describir un aparato de cierre/cerradura que se cierra durante una falla eléctrica o de equipo?
- A. Salida retardada/ demorada (delayed egress)
 - B. Falsa alarma
 - C. Asegurada frente a fallas (fail secure)
 - D. Segura frente a fallas (fail safe)
14. ¿Qué unidad se utiliza para medir niveles ambientales de ruido?
- A. dB
 - B. Hz
 - C. RFI
 - D. LED
15. ¿Para qué tipos de trabajos es necesario proveer un equipo de primeros auxilios?

- A. Todos los trabajos
 - B. Trabajos llevados a cabo sin supervisión
 - C. Trabajos en los que participan dos empleados o más
 - D. Trabajos en los que participan diez empleados o más
16. ¿Cuál es el diámetro de una lámpara T8?
- A. 0.75"
 - B. 1.00"
 - C. 1.25"
 - D. 1.50"
17. ¿Cuál es la ventaja de las lámparas cerámicas de haluro de metal sobre las lámparas estándar de haluro de metal?
- A. Menos calor
 - B. Más compacta
 - C. Mayor vida de la lámpara
 - D. Más lúmenes por watt
18. ¿Cuál sería la causa por la cual una lámpara F32T8 en buen estado NO se encienda?
- A. La balastro está funcionando adecuadamente
 - B. Las lámparas están a 1" de la bandeja de la fixtura
 - C. Las lámparas están a $\frac{3}{4}$ " de la bandeja de la fixtura
 - D. Las lámparas están insertadas correctamente en los portalámparas
19. ¿Cuál es una causa común de un "cycling" (variaciones cíclicas) de lámpara en un sistema con balastras Clase "P"?

- A. Las lámparas se calientan demasiado y se apagan
 - B. Las lámparas se encienden conforme se calientan las balastras
 - C. La protección térmica interior enciende la balastra debido al calor intenso
 - D. La protección térmica interna apaga la balastra debido al calor intenso
20. ¿Qué artículo se debe utilizar para encender y apagar las luces cuando se utiliza el aprovechamiento de la luz del día (daylight harvesting)?
- A. Crono-interruptor
 - B. Fotocelda
 - C. Sensor infrarrojo
21. Para qué sirve un sistema de aprovechamiento de luz de día (daylight harvesting)?
- A. Apaga las luces por medio de un fotosensor
 - B. Programa la iluminación con base a la hora del día
 - C. Enciende y apaga las luces con base a la ocupación
 - D. Disminuye la intensidad o cambia las luces según la disponibilidad de la luz del día
22. ¿Qué herramienta se utiliza para probar la carga de un circuito?
- A. Medidor de Amperios
 - B. Medidor de Ohms
 - C. Medidor de voltaje
 - D. Indicador de voltaje
23. ¿Cuál es la clasificación que debe tener el alambre del circuito de una ramal que entra en las fijturas fluorescentes?

- A. 40° C
- B. 60° C
- C. 75° C
- D. 90° C

24. ¿Cuál es el propósito de hacer tierra?

- A. Proteger el equipo
- B. Ayudar a sujetar los dispositivos
- C. Re-dirigir el exceso de corriente eléctrica hacia la tierra
- D. Proporcionar una fuente alterna de energía

25. ¿Qué es una plataforma?

- A. Cualquier dispositivo que puede sostener a una persona y que es un componente de un dispositivo aéreo
- B. Cualquier lugar sobre el cual se para el técnico durante el proceso de trabajo
- C. D. Cualquier dispositivo que puede sostener a una persona y que se utiliza para cambiar focos.

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Para calificar la prueba presentada anteriormente se le recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

1. El aspirante va dando su respuesta a cada pregunta.
2. El puntaje de la prueba se constituye con los valores siguientes:
 - ✓ Pregunta contestada correctamente = 1 punto
 - ✓ Pregunta contestada incorrectamente = 0 puntos
3. El aspirante deberá obtener como mínimo un puntaje de 20 para ganar la prueba, de lo contrario se tomara como prueba reprobada.

3.8.4 ASSESSMENT CENTER O CENTRO DE EVALUACIÓN

Como parte del proceso de selección se le propone a la empresa IECSA agregar la metodología de centro de evaluación, para analizar las capacidades de los candidatos seleccionados, tomando como punto de partida los perfiles de cada puesto de trabajo en la elaboración o simulación de casos que se pudieran presentar en el desempeño de sus tareas, para facilitarle a la empresa este proceso se presentan a continuación las etapas a desarrollar:

PREPARACIÓN

Determinación de objetivos y grupo de personas seleccionadas (target)

1. Rol y selección de los participantes (observadores-evaluadores, rol del moderador).
2. Definición del perfil solicitado.
3. Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar.
4. Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

DESARROLLO

1. Entrenamiento de los observadores.
2. Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad.
3. Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes.
4. Observación y evaluación de las conductas.

CIERRE Y DEVOLUCIÓN

1. Discusión de las evaluaciones.
2. Información de resultados a participantes.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta un ejemplo de la aplicación del assessment center utilizando el puesto de técnico electricista.

Una vez preseleccionados los candidatos al puesto de técnico electricista, se realice un Assessment Center para simular situaciones de trabajo cotidianos que permitan al evaluador y al observador conocer el rendimiento potencial de los candidatos y apreciar los puntos fuertes y débiles de los individuos, de esta manera se podrá obtener información acerca de las competencias previamente determinadas en el análisis del puesto.

La duración del Assessment Center para este puesto, será de cuatro horas aproximadamente y constará de un ejercicio. Habrá un responsable del desarrollo del programa y de la confección de las guías para el observador que participará en el proceso de AC, siendo el encargado de esta función el jefe del área requirente:

FORMATO 12

Ejemplo del assessment center para el puesto técnico electricista Empresa IECSA

ASSESSMENT CENTER

PUESTO: TÉCNICO ELECTRICISTA

Empresa: INGENIEROS ELECTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA).

Objetivo: selección externa e interna de aspirantes a la plaza de técnico electricista

Target: personas de 25 a 30 años de edad, de sexo masculino con título a nivel medio de BACHILLER INDUSTRIAL o PERITO EN ELECTRICIDAD reclutados por medio de las técnicas propuestas.

Participantes:

- Observador- gerente técnico
- Evaluador- jefe de área requirente
- Moderador- secretaria
- Participantes- aspirantes preseleccionados.

Plan:

HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIO
10:00	Bienvenida y Presentación de la empresa y su plan de carrera por parte del moderador	
10:10	Presentación de los encargados del proceso	El jefe de área requirente abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar y el tiempo a utilizar.
10:20	Presentación de los participantes	
10:30-12:00	Ejercicio: “Diagnostico, reparación e instalación de sistemas eléctricos.”	Para este ejercicio, el jefe del área requirente le presentara al aspirante un caso práctico, el cual deberá desarrollar de forma individual, apoyándose de sus conocimientos y de las herramientas necesarias, las cuales serán brindadas por la empresa.
12:00-13:00	Reunión de encargados del proceso	La secretaria realizará el registro en una planilla de sus impresiones sobre los postulantes en función del perfil de puestos y anotará los resultados que los postulantes obtuvieron según el observador y evaluador.(para los

		resultados, se le presenta a la empresa el formato 0 el cual contiene los factores a calificar en la prueba practica
13:00-13:30	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación, siendo la secretaria la encargada de este proceso.
14:15-15:00	Reunión de observadores	Se comparten los resultados obtenidos de todas las actividades desempeñadas por los colaboradores, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

Discusión de las evaluaciones:

- a. En el caso de una selección externa, se presentará un ranking de candidatos indicando cuáles son candidatos para el puesto a cubrir y cuáles no.
- b. En el caso de una selección interna, un ranking de candidatos para que la línea decida, y especificando fortalezas y debilidades de cada persona.

Información de resultados a participantes: en el caso particular de una selección externa bastará con utilizar los medios habituales con que la empresa notifica la suspensión del trámite de ingreso de un postulante si no llena las expectativas deseadas.

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

A continuación se le presenta a la empresa un formato de calificación en cuál contiene los diferentes factores que se calificarán en la prueba técnica que se realizará en el assessment center.

FORMATO 13
Calificación para la prueba del assessment center
Empresa IECSA

Hoja de calificación para la prueba técnica
(Assessment Center)

Instrucciones: colocar la calificación de 1 a 5 puntos en cada ítems observados, (siendo el 1 el más bajo y el 5 el más alto) según desempeño observado, esta prueba se considera ganada con una calificación mínima de 60 puntos.

1. Habilidades de diagnóstico

El c

andidato deberá estar seguro del problema que podría ser. Un buen electricista es capaz de diagnosticar la problemática.

Tiempo en que debería realizar el trabajo	Tiempo en que realizó el trabajo

Factor a calificar	Calificación
Identificación del problema	
Interpretación de planos eléctricos	
Interpretación de los sistemas eléctricos	
Conocimiento y desarrollo de diagramas eléctricos	
Identificación de la solución	

Calificación total: _____

2. Variedad de Habilidades integradas

Un Electricista competente también debe tener el dominio sobre una amplia variedad de habilidades integradas.

Factor a calificar	Calificación
Manejo adecuado de ductos y tuberías de sistemas eléctricos	
Interpretación y manejo de cableado eléctrico	
Manipulación del mapa de alambres	
Instalación eléctrica	
Desarrollo del trabajo de solución	

Calificación total: _____

3. La capacidad de comunicación

Ser capaz de comunicarse y explicar la problemática y solución encontrada.

Factor a calificar	Calificación
Definición y explicación de la problemática	
Definición y explicación del desarrollo de la solución	

Calificación total: _____

4. La capacidad de ser competente

En conjunto de habilidades significa ser capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías y herramientas eléctricas. (Uso de herramientas)

Factor a calificar	Calificación
Conocimiento de material eléctrico	
Conocimiento de herramientas eléctricas	
Uso adecuado de material y herramientas eléctricas	
Conocimiento de seguridad industrial	
Utilización de herramientas de seguridad	

Calificación total: _____

NOTA FINAL _____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.


3.8.5 Verificación de referencias

En este proceso se le propone al gerente técnico la opción que sea la secretaria la encargada de verificar únicamente las referencias de los candidatos para puestos técnicos, siendo necesario hacer llamadas telefónicas a las empresas donde estos han laborado, en las que contactará al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, donde se les preguntará datos importantes, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, calidad del trabajo, relaciones y convivencia con compañeros de trabajo, actitudes, entre otros, para facilitar este proceso a continuación se presentan los siguientes modelos para verificar la información expuesta por los candidatos.

FORMATO 14

Verificación de Referencias laborales de los aspirantes

Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores "IECSA"	
VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES	
	
Nombre del candidato: _____	
Fecha: _____	
Persona que lo realizó: _____	
Información de la empresa	
Nombre de la empresa: _____	
Actividad: _____	
Puesto del informante: _____	
Puesto que ocupó: _____	
Inicio de labores: _____ Finalización de labores: _____	
Salario Inicial: _____ Salario Final: _____	
Como desempeño las funciones a su cargo: _____ _____	
Aspecto relevante: _____	
Aspecto Negativo: _____	
Motivo de su retiro: _____	
Volvería a contratarlo. _____	
OBSERVACIONES _____ _____	
PERSONA RESPONSABLE	
Nombre: _____	Firma: _____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

FORMATO 15

Verificación de referencias personales de los aspirantes Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores
"IECSA"



INVESTIGACIÓN REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del candidato: _____

Fecha: _____

Persona que lo realizó: _____

Datos de informante

Nombre completo: _____

No. de teléfono: _____

Ocupación: _____

Referencia de información

¿Especifique por qué motivo conoce al candidato?

Tiempo de conocerlo: _____

¿Podría mencionar dónde ha trabajado? _____

Puesto que ocupaba _____

Motivo de retiro _____

Sabe si ha tenido problemas de tipo legal? SI _____ NO _____

Indique cual: _____

Características individuales

¿Cómo describe su a la persona? _____

¿Lo recomienda? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

CONCLUSION: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Para verificar las referencias de los candidatos a puestos administrativos, se sugiere la contratación de una empresa que se dedique exclusivamente a este proceso, este método le permitirá a la empresa obtener los resultados deseables y certeros de los aspirantes.

CUADRO 8
Costo de verificación de referencias laborales y personales para los aspirantes a puestos administrativos
Empresa IECSA

Descripción	Cantidad	Costo promedio	Costo Total
Verificación de referencias laborales y personales vía telefónica.	1 candidato	Q.300.00	Q. 300.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.8.6 Entrevista final

Con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro, el jefe de departamento deberá realizar una entrevista final con la finalidad de detectar los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere competencias diferentes pero, en general, las que más deberán analizarse en la entrevista son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, seguidamente se muestra un ejemplo del formato que los jefes requirentes utilizarán para realizar la entrevista final, en este caso se ejemplifica el formato para un candidato al puesto de técnico electricista:

FORMATO 16
Entrevista final
Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores

“IECSA”

GUIA DE ENTREVISTA FINAL



Instrucciones: las siguientes preguntas se realizarán en el momento de llevar a cabo la entrevista final en el proceso de selección del personal. Este cuestionario solamente es una guía de apoyo para evaluar al candidato.

Preguntas específicas del puesto

1. Defina que concepto tiene usted de técnico electricista.
2. Posee experiencia en la interpretación de planos y diagramas eléctricos?
3. Posee usted alguna especialidad en soldaduras y sistemas eléctricos?
4. Podría mencionarme algunas herramientas necesarias para desarrollar las funciones típicas del puesto y cuáles maneja usted?
5. Tiene usted conocimiento de algunos programas computarizados que se manejan en el área? mencione algunos.
6. Mencione que tipos de cables existen y para que se utiliza cada uno de ellos?
7. Cree usted que existe alguna diferencia en las instalaciones industriales y las domiciliarias? cual?
8. Qué tipo de instalaciones ha realizado usted?
9. Podría mencionar algún caso donde no haya podido solucionar un problema encontrado en su área de trabajo y que hizo usted para

resolverlo?

10. Posee conocimiento del tema de seguridad industrial?

11. En qué campos ha trabajado usted la electricidad?

12. Podría mencionar algunos proyectos de electricidad importantes en los que haya participado?

13. Como se actualiza en lo profesional, comente algo nuevo que haya tenido que aprender para desempeñar sus funciones como técnico electricista?

14. Para desarrollar sus funciones prefiere improvisar o ser metódico?

15. Por qué cree que deberíamos contratarlo a usted y no a otra persona?

OBSERVACIONES

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.8.7 Análisis y decisión final

Seguidamente, el jefe del departamento y el gerente técnico en conjunto evaluarán los resultados obtenidos en los siguientes factores: entrevista inicial, se le asignará el porcentaje en base a la calificación obtenida en el reporte de la misma; pruebas de conocimientos, deberá darle el porcentaje según la calificación que obtenga el aspirante; verificación de referencias la cual se calificará según la comprobación de los datos otorgados por el postulante (mientras más ciertos sean los datos mayor calificación). En el factor de entrevista final, será el jefe de departamento el encargado de calificar según las

respuestas y actitud presentadas por el aspirante. Seguidamente se propone el siguiente cuadro de evaluación

CUADRO 9
Evaluación final
Empresa IECSA

		FACTORES A CALIFICAR				TOTAL
		Entrevista inicial	Pruebas de conocimiento	Verificación de referencias	Entrevista final	
VALOR %	CANDIDATO	30%	30%	20%	20%	100%

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

Obtenido el resultado final, la secretaria cita al candidato que mayor puntuación final obtenga a una nueva reunión para trasladarle la decisión final, si el candidato acepta, se realiza la contratación

3.8.8 Contratación

Se hace necesario realizar el contrato de trabajo por escrito entre las dos partes, la empresa IECSA y el colaborador, ya que es en este donde se exponen y garantizan los derechos y obligaciones de ambos. En este documento, también se debe manifestar otros puntos importantes como el salario, las condiciones de trabajo, prestaciones y otras compensaciones que la empresa proporcione a sus colaboradores.

Este contrato de trabajo garantiza no solo el bienestar laboral al colaborador, si no también le propicia una seguridad a la empresa en cuestión de abandonos inesperados de trabajo.

Por lo que a continuación se le propone el siguiente contrato para uso de la empresa IECSA

Formato 17

Contrato de trabajo

Empresa IECSA

Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores "IECSA"

Contrato Individual De Trabajo

Entre _____, de _____ años de edad, de nacionalidad _____, de estado civil _____, identificada con cedula de vecindad _____, extendida en el municipio de _____, domiciliada y residente en _____.

Guatemala y la empresa Ingenieros, Eléctricos, Constructores, Supervisores y Asesores "IECSA" con domicilio en zona 4 de Mixco, Montserrat I, departamento de Guatemala, quien a través de su representante legal XXXXXXXX, de XX años de edad, de nacionalidad XXXXXX, identificado con cedula de vecindad XXXXX extendida en el municipio de XXXXXX, domiciliada y residente en, quienes para los efectos legales se denominan TRABAJADOR, la primera, y EMPLEADOR, el segundo acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL

El empleador contrata los servicios personales, del trabajador(a) _____ para desempeñar la labor u oficio de _____, a partir del día _____ () del mes de _____ () del

año_____ (), en un horario de ____ () horas diarias, para un total de _____ () horas semanales, labor que desarrollará en la ciudad de Guatemala en la dirección zona 4 de Mixco, Montserrat I, departamento de Guatemala domicilio actual de la empresa, devengando un salario de _____ () mensuales, pagaderos a una cuenta bancaria a nombre del trabajador, dentro de los primeros días de cada mes. Las horas extras, descanso semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

SEGUNDA: OBLIGACIONES

Son obligaciones especiales del trabajador(a). Poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva, en el desempeño de las funciones propias del cargo contratado y en las labores complementarias del mismo, en consideración con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus jefes inmediatos...

TERCERA: PRESTACIONES

Las horas extras, descanso semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, vacaciones ,aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

CUARTA: HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Tendrá a su disposición el trabajador, las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo, siendo así que tiene bajo su cargo el material, mobiliario y equipo y/o material de oficina, que recibe desde este momento en perfecto

estado y que deberá restituir a la parte empleadora los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le faciliten para desempeñar su trabajo. Asimismo deberá desempeñar su trabajo bajo la dirección de la parte empleadora, a cuya autoridad queda sujeto en todo lo concerniente al trabajo.

QUINTA: CONFIDENCIALIDAD

El trabajador deberá guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por la razón del cargo que desempeñará, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa contratante.

SEXTA: PROHIBICIONES

El trabajador tiene prohibido incurrir en alguno de los incisos que establece el artículo sesenta y cuatro del Código de Trabajo, tales como: a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos; b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instrucciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece; c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; d) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel que estén normalmente destinados; e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y f) La ejecución de hechos o la

violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

SEPTIMA: PROHIBICIONES

Si la parte trabajador incumple con algunos de los términos establecidos en el presente contrato, deberá resolverse de acuerdo con los principios civiles que obligan a pagar daños y perjuicios que haya causado a la parte empleador, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos. Las partes acuerdan que de conformidad con la ley, son causas justas para terminar el contrato de trabajo, sin responsabilidad del patrono, las indicadas en el artículo setenta y siete del Código de Trabajo.

OCTAVA: FIRMA DEL CONTRATO

Ambas partes empleador y trabajador(a) aceptamos el contenido íntegro del presente contrato individual de trabajo que se suscribe en la ciudad de Guatemala, hoy día____ mes____ y año____, en la dirección de la sede de la empresa.

Firma del trabajador

Firma de empleador

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011.

3.9 Evaluación del proceso de reclutamiento y selección propuesto

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de reclutamiento y selección propuesto se requiere de retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Por lo que se le recomienda a la empresa IECSA la realización de una auditoría interna de los procesos y herramientas propuestas un año después de su implementación para verificar si se alcanzaron los objetivos planteados.

3.10 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente cuadro se especifican los costos que se incurren en cada fase del Programa de reclutamiento y selección de personal propuesto, tomando de base una plaza técnica vacante a manera de ejemplo. Se debe tener en cuenta que la cantidad anteriormente descrita, puede variar dependiendo el puesto que se quiera cubrir, ya que algunos pasos del proceso de selección varían para los puestos administrativos y algunos otros que el gerente técnico crea convenientes. Para determinar el costo que tendría la implementación del programa propuesto, se hizo necesario calcular las cantidades que se necesitan de cada herramienta propuesta, por ejemplo para los afiches internos y externos se evaluaron y contaron los lugares donde se podrían colocar estos.

CUADRO 10
ESTIMACIÓN DE COSTOS TOTALES EN QUETZALES
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
(Tomando como base una plaza vacante del puesto técnico electricista)

FASES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
RECLUTAMIENTO	Requisición de personal	1	Q. 1.00	Q. 30.00
	Memorando	5	Q. 2.00	Q. 10.00
	Afiche Interno	5	Q. 40.00	Q. 200.00
	Afiche Externo	10	Q. 40.00	Q. 400.00
	Anuncio de prensa	1	Q. 300.00	Q. 300.00
SELECCIÓN	Solicitud de empleo	10	Q. 3.00	Q. 30.00
	Formato de verificación laboral y personal	10	Q. 2.00	Q. 20.00
	Impresión de guía de entrevista	10	Q. 3.00	Q. 30.00
	Impresión de pruebas de conocimientos técnicos	2	Q. 10.00	Q. 20.00
	Llamadas telefónicas para verificación de datos. 4 llamadas por aspirante	40 llamadas de 5 minutos cada una	Q. 2. 00 por llamada	Q. 80.00
	Tiempo invertido de las personas implicadas en el proceso			Q. 600.00
CONTRATACIÓN	Impresión de contrato de trabajo	1	Q.3.00	Q.5.00
TOTAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				Q.1,725.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011

Haciendo una comparación con los costos que actualmente incurre la empresa en la contratación de personal, se puede observar que hay un incremento mínimo, pero que a largo plazo será beneficioso para la organización, ya que el programa propuesto busca contratar a la persona idónea y evitar de esta manera que existan constantemente despidos voluntarios e involuntarios.

Escenario 1:

Contempla la ejecución de la propuesta la cual consiste en la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los rubros detallados anteriormente. Para el presente escenario se le propone a la empresa financiar el proceso con recursos propios de acuerdo a su disponibilidad financiera, los desembolsos se realizarían de la siguiente manera, previendo que para algunos puestos los costos de los procesos pueden variar según lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO 11
COSTOS TOTALES EN QUETZALES
POR PERSONA CONTRATADA SEGÚN SU PUESTO

PUESTOS	COSTOS		TOTAL
	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	
Administrativos	Q. 940.00	Q. 1,085.00	Q. 2,025.00
Técnicos	Q. 940.00	Q. 785.00	Q. 1,725.00

Fuente: Aporte de la investigadora, 2011

Escenario 2:

En el caso que la empresa objeto de estudio, no tenga la capacidad financiera para realizar la implementación completa del proceso propuesto durante el primer año, se sugiere a la empresa, la obtención de un crédito a través de una institución financiera. A continuación se presenta un ejemplo de los costos mensuales, que la empresa tendría que pagar a la entidad financiera por la obtención de un crédito para cubrir los costos del proceso asumiendo que en un año el número de personas contratadas sea de 30 colaboradores según lo muestra la estimación de la demanda de personal calculada en el capítulo II de este trabajo, el monto estimado sería de Q.65, 000.00, en el supuesto que se obtenga a un plazo de 3 años, con una tasa anual de 15%.

FORMULA

$$R = \frac{M \times i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

DONDE

M= monto

I= tasa de interés anual

n= periodo de tiempo

DATOS

M= Q. 65,000.00

i= 15% anual

n= 3 años (36 meses)

CALCULO

$$R = \frac{65.000 \times 0.15/12}{1 - (1 + 0.15/12)^{-36}} = \text{Q. 2,253.25} \quad \text{Cuota a pagar mensualmente}$$

ANALISIS

La renta mensual que la empresa pagaría por el crédito obtenido con las condiciones anteriormente descritas es de Q. 2,253.25, siendo una cantidad mayor a la del costo del proceso por persona contratada, pero que al largo plazo también resultaría beneficiosa para la empresa, puesto que tendría que desembolsar esa cantidad fija al mes y poder contratar al No. de personas que sean necesarias durante ese mismo periodo sin tener que disponer de un capital mayor al de la renta mensual.

CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar que en la empresa de instalaciones eléctricas IECSA la persona encargada de realizar la contratación del capital humano, no aplica los procesos de reclutamiento y selección de personas de forma adecuada, debido a que no cuenta con los lineamientos necesarios que lo orienten a realizarlos técnicamente, lo que ha permitido que la empresa tenga un alto índice de rotación de personal mismo que le ha ocasionado costos exagerados en la contratación de nuevos colaboradores.
2. Actualmente en la empresa no existen descripciones técnicas y perfiles de los puestos existentes, lo cual dificulta contratar a la persona ideal para cada uno de los puestos.
3. El Gerente General para llevar a cabo la fase de reclutamiento en la empresa utiliza únicamente la técnica de referidos y algunos afiches en las afueras de la misma, lo que limita seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.
4. Dentro del proceso de selección que la empresa utiliza para la contratación de su personal, se realiza solo una entrevista que el Gerente General realiza de acuerdo a su experiencia y conocimiento del puesto, ya que; carece de una estructura formal o técnica establecida, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y otros aspectos relevantes del candidato.
5. La empresa no aplica ningún tipo de pruebas de selección que le permitan medir los conocimientos generales y específicos que poseen los aspirantes a ocupar un puesto vacante, lo que provoca rotación de personal, decremento en la productividad y erogación de costos.

6. A los aspirantes de una plaza vacante no se les realiza ningún tipo de verificación de referencias antes de contratarlos, lo que le impide a la empresa corroborar la información presentada por los mismos.

RECOMENDACIONES

1. La persona encargada de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa IECSA, utilizar los procesos propuestos, ya que estos incluyen los lineamientos técnicos para desarrollarlos de forma adecuada y así contratar al personal idóneo para cada plaza vacante, lo que le permitirá a la empresa disminuir el índice de rotación y por los costos de contratación.
2. Es conveniente utilizar las descripciones técnicas y los perfiles de puestos propuestos como una guía básica para la implementación de los procesos de reclutamiento y selección.
3. Es necesario que la publicación de una plaza vacante sea elaborada técnicamente y contenga la información completa, así mismo se recomienda la utilización de medios como afiches internos, afiches externos y anuncios de prensa para poder atraer al número adecuado de aspirantes y seleccionar al candidato que llene los requisitos del puesto.
4. A las personas encargadas del proceso de selección se les sugiere la aplicación de dos tipos de entrevistas estructuradas, una entrevista inicial la cual permitirá obtener información importante y adicional a lo expuesto por el candidato en su currículum vitae y una entrevista final que les facilitara los conocimientos y habilidades que posee el candidato.
5. A la empresa IECSA se le recomienda la aplicación de pruebas de conocimientos técnicos distintos para cada puesto de trabajo existente en la organización para medir los conocimientos técnicos generales y específicos

que posee cada candidato, su aplicación contribuirá a reducir la rotación de personal, incrementar la productividad y disminuir los costos., asimismo se le sugiere la implementación en un futuro de una prueba de capacidad a través de un assessment center para obtener mejores resultados en la contratación del personal

6. Se propone la contratación de una empresa especializada en verificaciones laborales y personales únicamente para los puestos administrativos, esto será de beneficio para la organización ya que tendrá datos confiables y certeros del candidato a contratar. Para los puestos técnicos se recomienda la implementación del mismo proceso a un largo plazo según las posibilidades económicas de la empresa.
7. Conforme se vaya avanzando en la aplicación del proceso propuesto para la empresa IECSA, es necesario revisar y analizar las metodologías para evaluar la efectividad de este un año después.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 1a. Ed. México, Mc Graw Hill. 354 p.
2. Empresa Eléctrica de Guatemala, EEGSA. **Manual de Acometidas Eléctricas**. 73 p.
3. Chiavenato, I. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Ed. Bogotá Colombia. McGraw Hill. 671 p.
4. Chiavenato, I. 2002. **Gestión del Talento Humano**. 2da. Ed. Bogotá Colombia. McGraw Hill. 475 p.
5. Gómez Mejía, L. s.f. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. 1a. Ed. Pearson Prentice Hall. 695 p.
6. Koontz, H. 1998. **Administración**. 6ª. Ed. México, MacGraw Hill. 758 p.
7. Koontz, H. s.f. **Administración una perspectiva global**. 8a. Ed. México, MacGraw Hill. 796 p.
8. Piloña Ortiz, G. 2002. **Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. 5a. Ed. Guatemala, Litografía. 236 p.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Material Bibliográfico de Apoyo para el curso de Administración II.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

10. Administración de personal. (en línea). Guatemala. en:
[http://www.Administraciondepersonal/requerimientos del puesto y recursos humanos; umanosapuntes.htm](http://www.Administraciondepersonal/requerimientos%20del%20puesto%20y%20recursos%20humanos;umanosapuntes.htm)
11. Integración de personal. (en línea). Guatemala. Disponible en:
<http://www.elprisma.com/...de.../procesoadministrativo>
12. Instalaciones Eléctricas. (en línea). Guatemala. Disponible en:
[http://www.coordinadordeseguridad.com/instalaci% F3n.htm](http://www.coordinadordeseguridad.com/instalaci%20F3n.htm)mepcoordinador-
13. Proceso de contratación de personal. (en línea). Guatemala. Disponible en:
www.wikilearning.com/reclutamiento_mixto-wkccp-16171-6.htm
14. Recursos Humanos. (en línea). Guatemala. Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/_de_empresas/reclutamiento
15. Reclutamiento y selección de personal.(en línea). Guatemala. Disponible en:
www.wikilearning.com/reclutamiento_de_colaboradores
16. Rotación de personal. (en línea). Guatemala. Disponible en:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/.../page4.html>
17. Assessment center. http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center
18. Assessment Center. <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/la-entrevista-grupal-assessment-center.html>

ANEXOS

**ANEXO 1
DESCRIPCIONES DE PUESTOS**

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	GERENTE GENERAL
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Ninguno
Puestos bajo su mando	Gerente tecnico
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto administrativo de alto mando, encargado de dirigir, coordinar y controlar la estrategia comercial y administrativas de la empresa para lograr los resultados y metas establecidas, así como también es responsable de la toma de decisiones operativas según la información proporcionada sobre el rendimiento de cada jefatura.

3. Funciones Principales

- Dirige el negocio y al personal para lograr buenos resultados.
- Desarrolla nuevos negocios en beneficios de la empresa y sus colaboradores.
- Evalúa el logro de los objetivos de cada departamento.
- Supervisa y dirige la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
- Coordina y supervisa las actividades de los jefes de departamentos, y presenta informes periódicos sobre las actividades de cada uno de ellos.

- Controla la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes administrativos, a través de las acciones correctivas pertinentes.
- Toma las decisiones económicas pertinentes para el buen funcionamiento de la empresa.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: libertad para tomar decisiones administrativas y económicas a nivel empresa.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: requiere un máximo de tacto y poder de convencimiento en el trato con personas tanto ajenas como de la empresa, para conseguir influenciar en forma determinante en sus decisiones acerca de asuntos de importancia vital para algunas negociaciones.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 750,000 o bien los errores en los presupuestos y documentos que elaboran son de graves consecuencias económicas para la empresa puesto que su trabajo está sujeto únicamente a verificaciones globales.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales	oficina propia, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.
-------------------------	--

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	GERENTE TÉCNICO
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Gerente General
Puestos bajo su mando	Jefes de departamentos
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto de carácter administrativo encargado de supervisar y evaluar el desarrollo de los proyectos asumidos por la empresa, además tiene la responsabilidad de ampliar y mantener la cartera de clientes.

3. Funciones Principales

- Organiza todo lo concerniente a las negociaciones con los clientes que requieren los servicios de la empresa.
- Propone los servicios que la empresa presta, costos y formas de pago a los clientes.
- Planificar y desarrolla los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Planifica y coordina con los jefes de los departamentos la elaboración y cumplimiento de los procedimientos a seguir para la culminación exitosa de los proyectos.
- Administra el proceso completo de los proyectos a su cargo.
- Participa en el desarrollo de los proyectos y aportar mejoras en fallas detectadas a través de planes de acción.
- Contacta y atiende a los proveedores de equipo, material y herramientas eléctricas que la empresa requiere y buscar nuevas oportunidades o proyectos para la empresa y mantener su cartera de clientes.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración normal para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: libertad para tomar decisiones administrativas y económicas para cada proyecto.

Por manejo de Información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: requiere un máximo de tacto y poder de convencimiento en el trato con personas tanto ajenas como de la empresa, para conseguir influenciar en forma determinante en sus decisiones acerca de asuntos de importancia vital para algunas negociaciones.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 750,000 o bien los errores en los presupuestos y documentos que elaboran son de graves consecuencias económicas para la empresa puesto que su trabajo está sujeto únicamente a verificaciones globales.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales	oficina propia, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas
-------------------------	---

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	SECRETARIA
Horario de trabajo	8:00a AM a 5:00 PM
Puesto Inmediato superior	Gerente y gerente tecnico
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes.

2. Descripción

Puesto de carácter operativo que tiene a su cargo el apoyo en la gestión directiva, administrativa y operativa, conforme a los procedimientos existentes en la empresa, la persona asignada a este puesto también es responsable de atender oportunamente las actividades asignadas al mismo.

3. Funciones Principales

- Apoya al gerente y gerente tecnico en las funciones administrativas.
- Recepción de documentos importantes para la empresa.
- Atiende llamadas telefónicas.
- Asiste a los colaboradores de la empresa en funciones secretariales.
- Mantiene al día la diferente documentación de la empresa.
- Tiene actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones y de reuniones.
- Atiende a los visitantes.
- Contacta a los clientes.
- Recibe, registra y sella la correspondencia.
- Atiende a los candidatos de un puesto de trabajo.

- Organiza citas para entrevistas de candidatos.
- Organiza citas a preseleccionados para ejecutar evaluaciones.
- Confirma fecha y hora con candidatos para entrevista final.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración normal para realizar las actividades designadas

Esfuerzo Físico: Ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo: responsable por el buen uso y cuidado del equipo (computador, archivo, fotocopiadora, escritorio y otros útiles de oficina).

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de funciones.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de menor importancia, como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina propia, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	JEFE DE FINANZAS
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Gerente técnico
Puestos bajo su mando	Contador
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto de carácter administrativo de mando medio encargado de administrar eficientemente los recursos financieros de la organización, a fin de obtener su optimización que permita el logro de los objetivos de la empresa. La persona asignada a este puesto es responsable de planificar, controlar los registros contables, presentar estados financieros, verificar las extensiones de créditos a clientes, evaluar los gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

3. Funciones Principales

- Gestiona conjuntamente con el contador la planificación anual, trimestral y mensual de las actividades de su área.
- Analiza e interpreta los diversos estados financieros de la empresa (estado de pérdidas y ganancias, balance general y estado de flujo de efectivo), con el fin de determinar las medidas que correspondan para mantener o mejorar su posición económica.
- Custodia los fondos y valores de la empresa.
- Vigila que se cumplan con los aspectos fiscales y legales.
- Dirige las acciones que permitan llevar el control de las operaciones bancarias que realice la empresa, de acuerdo a las normas, políticas y

lineamientos establecidos.

- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliaria y equipo: responsable por el buen uso y cuidado del equipo y materiales utilizados directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: toma decisiones siguiendo instrucciones de su inmediato superior para la realización de cualquier tipo de funciones.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros de la empresa y fuera de ella para que resulten en economías o mejoras considerables.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor mayor de Q. 200,000 y menor a 400,000 o bien los presupuestos y documentos que elabora son de consecuencia económica importante para la empresa.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales	oficina propia, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.
-------------------------	--

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	CONTADOR
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Jefe financiero
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto de carácter técnico que tiene a su cargo el registro contable de forma adecuada de las diferentes operaciones financieras, la persona asignada a este puesto también es responsable de brindar información oportuna en cuanto a los ingresos y egresos de la empresa para fundamentar la toma de decisiones.

3. Funciones Principales

- Mantiene un registro contable y financiero de las diferentes transacciones de la empresa.
- Integra los saldos contables.
- Opera los comprobantes de pago y revisa que cuenten con los requisitos para la autorización respectiva.
- Elabora conciliaciones bancarias
- Revisa que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos
- Realiza pagos por banca electrónica por gastos de agua, luz y teléfono.

- Realiza los cálculos para el pago de salarios y prestaciones laborales.
- Recibe el reporte de horas extras del personal.
- Elabora la planilla de sueldos y flujos de efectivo.
- Elabora finiquito laboral y lo trasladarlo para su revisión y aprobación.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de actividades propias de su trabajo.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de mayor importancia como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	JEFE DE INGENIERIA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Gerente tecnico
Puestos bajo su mando	Presupuestista, calculista y dibujante
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa.

2. Descripción

Puesto de carácter administrativo de mando medio, cuyo propósito principal es velar por el desarrollo de las diferentes funciones del departamento, así como de supervisar los diseños, cálculos y presupuestos de cada proyecto a realizar.

3. Funciones Principales

- Supervisa la elaboración y entrega de los presupuestos de los proyectos.
- Coordina las fechas de avance de los presupuestos.
- Evalúa los diseños eléctricos.
- Coordinar el cálculo de los materiales, viáticos y mano de obra
- Evaluar la integración de costos necesarios para el desarrollo de cada proyecto.
- Presenta la precotización al Gerente Administrativo.
- Coordina modificaciones de los informes.
- Coordina las fechas de entrega de los informes.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le

sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración normal para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliaria y equipo: responsable por el buen uso y cuidado del equipo y materiales utilizados directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: toma decisiones siguiendo instrucciones de su inmediato superior para la realización de cualquier tipo de funciones.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros de la empresa y fuera de ella para que resulten en economías o mejoras considerables.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor mayor de Q. 200,000 y menor a 400,000 o bien los presupuestos y documentos que elabora son de consecuencia económica importante para la empresa.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	PRESUPUESTISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa.

2. Descripción

Puesto de carácter técnico profesional que tiene a su cargo la cuantificación y el registro de los costos de cada proyecto a realizar, la persona asignada a este puesto también es responsable de brindar información referente a la forma de pagos generales por parte de los clientes.

3. Funciones Principales

- Verifica los costos de materiales a utilizarse en cada proyecto.
- Cuantifica los costos de viáticos del personal.
- Integra costos de materiales, mano de obra, viáticos y herramientas en general.
- Elabora informe del presupuesto integrado.
- Realiza reportes de costos de cada proyecto a realizar.
- Realiza reportes de avances para anticipos por parte de los clientes.
- Presenta un informe detallado con los costos generales de cada proyecto.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de actividades propias de su trabajo.

Por manejo de información: resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de mayor importancia como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales

Condiciones Ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	CALCULISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Jefe del departamento de ingeniería
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa.

2. Descripción

Puesto de carácter técnico profesional que tiene a su cargo la cuantificación de los diferentes materiales y herramientas que se utilizarán por cada proyecto a realizar, la persona encargada de ocupar este puesto, también es responsable de considerar cuanto personal es necesario para desarrollar cada uno de los trabajos requeridos.

3. Funciones Principales

- Realiza el conteo de tomacorrientes, lámparas e instalaciones especiales.
- Efectúa el cálculo de unidades en los planos eléctricos.
- Realiza el cálculo de materiales a usarse por proyecto.
- Cuantifica y calcula la herramienta a emplearse durante la realización de los diferentes trabajos del proyecto a desarrollar.
- Realiza el inventario del personal que se necesitara para el desarrollo efectivo del proyecto.
- Hace el cálculo de viáticos que se necesitara por cada colaborador.
- Efectúa el cálculo de parámetros eléctricos para el diseño de instalaciones

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración normal para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de actividades propias de su trabajo.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de mayor importancia como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	DIBUJANTE
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Jefe del departamento de ingeniería
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa.

2. Descripción

Puesto de carácter técnico profesional que tiene a su cargo la elaboración de los diseños o planos de las nuevas instalaciones o renovaciones eléctricas de los proyectos asumidos por la empresa. Su principal función será la de prestar soporte de dibujo a los proyectos.

3. Funciones Principales

- Elabora planos eléctricos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Modifica planos de acuerdo a los requerimientos según el avance de las instalaciones.
- Diseña el recorrido de las tuberías para la realización de las instalaciones y ubicar adecuadamente las lámparas, tomacorrientes y salidas especiales.
- Ubica adecuadamente los tableros de distribución.
- Realiza la Impresión de los planos eléctricos.
- Revisa correctamente los planos eléctricos antes de iniciar el proceso de instalación.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le

sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

- Realiza las distintas etapas involucradas: relevamiento integral de la obra existente si hubiere

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de actividades propias de su trabajo.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de mayor importancia como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales

Condiciones Ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	JEFE ELECTRICISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Gerente General
Puestos bajo su mando	Jefes de departamentos
Relaciones de trabajo	Todos los colaboradores de la empresa y clientes externos.

2. Descripción

Puesto de mando medio encargado de Puesto técnico profesional encargado de verificar el desarrollo eficaz de los proyectos de instalaciones y reparaciones eléctricas asumidos por la empresa.

3. Funciones Principales

- supervisa todo lo concerniente a la realización de los proyectos de instalación y reparación eléctrica.
- Coordina con los jefes de los departamentos la elaboración y cumplimiento de los procedimientos a seguir para la culminación exitosa de los proyectos.
- Encargado de evaluar y solicitar el material requerido para la realización de las instalaciones.
- Supervisa el trabajo que el personal bajo su mando desempeña.
- Realizar informes de los avances y culminaciones de los proyectos.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliaria y equipo: responsable por el buen uso y cuidado del equipo y materiales utilizados directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: toma decisiones siguiendo instrucciones de su inmediato superior para la realización de cualquier tipo de funciones.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros de la empresa y fuera de ella para que resulten en economías o mejoras considerables.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor mayor de Q. 200,000 y menor a 400,000 o bien los presupuestos y documentos que elabora son de consecuencia económica importante para la empresa.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales

Condiciones agradables con oficina propia y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	ENCARGADO ELECTRICISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Jefe del departamento
Puestos bajo su mando	Electricista y ayudantes
Relaciones de trabajo	Con todos los colaboradores de la empresa y clientes

2. Descripción

Puesto técnico profesional encargado de verificar el desarrollo eficaz de los proyectos de instalaciones y reparaciones eléctricas asumidos por la empresa.

3. Funciones Principales

- Coordina los diferentes materiales y herramientas eléctricas a utilizar en los proyectos.
- Evaluar el desenvolvimiento del personal asignado a su cargo.
- Planifica las diferentes tareas a desarrollar durante los periodos de trabajo.
- Asigna las funciones que tendrán que desempeñar cada uno de los colaboradores.
- Verifica que las tareas se cumplan eficientemente de acuerdo a lo requerido por cada trabajo asignado.

- Elabora reporte semanal describiendo el avance de los proyectos.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes).

Esfuerzo mental: concentración normal para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: ejecución normal para realizar las actividades designadas.

5. Responsabilidad

Mobiliaria y equipo: responsable por el buen uso y cuidado del equipo y materiales utilizados directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: toma decisiones siguiendo instrucciones de su inmediato superior para la realización de cualquier tipo de funciones.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato con otros que le soliciten información, datos, etc. Las fricciones son de importancia para la empresa.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor mayor de Q. 50,000 y menor a 250,000 o bien los errores en los reportes, cuentas, listados y documentos que elabora son de consecuencia económica importante para la empresa.

6. Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y ASESORES (IECSA)



DESCRIPTOR DE PUESTOS



FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2011

1. Identificación del Puesto

Puesto	AYUDANTE ELECTRICISTA
Horario de trabajo	8:00 AM a 5:00 PM
Puesto inmediato superior	Técnico Electricista
Puestos bajo su mando	Ninguno
Relaciones de trabajo	Con todos los colaboradores de la empresa.

2. Descripción

Puesto operativo encargado de Asistir al electricista e la realización de los proyectos de instalaciones o renovaciones eléctricas.

3. Funciones Principales

- Asiste al electricista en las diferentes funciones eléctricas que lo requieran.
- Chequea las condiciones eléctricas de equipos y artefactos..
- Interpreta y aplicar las especificaciones técnicas del puesto a fin de realizar trabajos de calidad.
- Ejecuta tareas y funciones típicas de la ocupación.
- Maneja materiales y equipos eléctricos.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

4. Riesgos y/o Esfuerzos

Riesgos: la ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente y posibilidad de ocurrencia alta.

Esfuerzo mental: concentración permanente para realizar las actividades designadas

Esfuerzo físico: el puesto amerita un esfuerzo físico desgastante.

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo : por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

Por decisiones: sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de proyectos.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.

Por relaciones: trato mínimo con otros colaboradores de la empresa.

Económica: responsable por equipo, maquinaria, material de trabajo de valor hasta de Q. 50,000 o bien los errores en los reportes, listados o documentos que labora son de menor importancia, como consecuencia económica para la empresa

6. Condiciones Ambientales / Esfuerzo

Condiciones Ambientales	oficina compartida, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.
-------------------------	--

ANEXOS 2
PERFILES DE PUESTOS
INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)



PERFIL DE PUESTOS
FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011
PUESTO: GERENTE GENERAL

REQUISITOS MÍNIMOS	
❖ EDAD:	30 años en adelante
❖ SEXO:	Masculino
	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título universitario en la carrera de INGENIERIA INDUSTRIAL, INGENIERIA EN ELECTRICIDAD, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS o carrera afín.
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 5 años como gerente general en empresas industriales. • Planificación y control de proyectos industriales. • Elaboración e implementación de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. • Coordinación y supervisión de funciones administrativas. • Administración de personal. • Análisis e interpretación de leyes del país
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para gerenciar • Capacidad de Negociación • Eficiente administración del tiempo • Capaz de asumir riesgos

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: GERENTE TÉCNICO

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	30 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título universitario en la carrera de INGENIERIA EN ELECTRICIDAD, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN OPERACIONES o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 3 años como gerente de proyectos o administrador de empresas industriales. • Investigación y desarrollo de proyectos industriales. • Diseños de proyectos de instalaciones eléctricas. • Diseño y montaje de Obras eléctricas de alta y baja tensión • Conocimiento de los procesos de captación de personal. • Negociaciones de proyectos. • Administración de personal. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelente comunicación oral y escrita • Excelentes relaciones interpersonales • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes • Poseer cualidades de liderazgo.

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: SECRETARIA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	22 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Soltera/casada
❖ SEXO:	Femenino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título a nivel medio de SECRETARIA EJECUTIVA, COMERCIAL O BILINGÜE.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 2 años como secretaria/recepcionista en empresas privadas. • Técnicas de manejo de Archivo • Redacción • Taquigrafía • Manejo de archivo • Conocimiento de los procesos de contratación de personal. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del Idioma ingles • Uso de máquina de escribir • Uso de fax • Uso de fotocopidora • Habilidad en la atención al público 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo

**IINGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: JEFE DE FINANZAS

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	30 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ SEXO:	Indiferente	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título universitario en la carrera de AUDITORIA PUBLICA.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 5 años como Contador general en empresas privadas. • Políticas de contabilidad general. • Manejo de leyes tributarias y fiscales de la república. • Experiencia en la aplicación de las leyes bancarias. • Código de comercio. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes 	

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: CONTADOR

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	26 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Soltero
❖ SEXO:	Indiferente	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título nivel medio de PERITO CONTADOR, con estudios universitarios de la carrera de Auditoria Pública.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 2 años como contador. • Registros contables y financieros. • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Elaboración de planillas de sueldos y flujos de efectivo. • Conocimiento de leyes tributarias y fiscales de la república. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



**PERFIL DE PUESTOS
FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011
PUESTO: JEFE DE INGENIERIA**

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	28 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título universitario en la carrera de INGENIERIA EN ELECTRICIDAD o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 2 años en puesto similar en empresas industriales. • Evaluación de diseños eléctricos. • Elaboración y evaluación de presupuestos. • Administración de personal. • Elaboración de informes. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: PRESUPUESTISTA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	24 a 30 años	❖ ESTADO CIVIL: Soltero/Casado
❖ SEXO:	Indiferente	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título de nivel medio de BACHILLER INDUSTRIAL, PERITO EN ELECTRICIDAD o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 1 año en el área de presupuestos en empresas privadas. • Elaboración de presupuestos para desarrollo de proyectos. • Conocimiento de herramientas y materiales eléctricos. • Elaboración de informes. • Calculo de viáticos. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes 	

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



**PERFIL DE PUESTOS
FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011
PUESTO: CALCULISTA**

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	24 a 30 años	❖ ESTADO CIVIL: Soltero/Casado
❖ SEXO:	Indiferente	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título de nivel medio de BACHILLER INDUSTRIAL, PERITO EN ELECTRICIDAD o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 1 año en puesto similar en empresas lucrativas. • Interpretación de planos eléctricos. • Calculo materiales y herramientas eléctricas. • Selección de proveedores. • Elaboración de contrato de servicios con proveedores. • Cotizaciones y compra materiales. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Relaciones Humanas • Habilidad de Negociación • Habilidad Numérica • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes 	

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: DIBUJANTE

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	24 a 30 años	❖ ESTADO CIVIL: Soltero/Casado
❖ SEXO:	Indiferente	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título a nivel medio de BACHILLER EN DIBUJO TÉCNICO, BACHILLER EN ELECTRICIDAD O INDUSTRIAL o carrera afín. o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 3 años como electricista en proyectos de instalaciones industriales. • Diseño de planos y diagramas eléctricos. • Diseño y realización de instalaciones de alta y baja complejidad • Técnico calificado para relevamiento de instalaciones. • Asesor técnico-comercial en áreas de instalaciones eléctricas • Colaboración en estudios de diseños eléctricos. • Ensayos de calidad para sistemas eléctricos.. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Relaciones Humanas • Habilidad de Negociación • Habilidad Numérica 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo • Análisis e interpretación de leyes

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: JEFE ELECTRICISTA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	28 años en adelante	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título a nivel medio de PERITO EN ELECTRICIDAD O BACHILLER INDUSTRIAL o carrera afín con estudios universitarios en la carrera de Ingeniería en electricidad.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 5 años como supervisor de proyectos industriales. • Conocimientos y dominio de técnicas de supervisión de proyectos. • Diseño y montaje de Obras eléctricas de media y baja tensión en Áreas clasificadas • gerencia de proyectos, diseño, residencia de obra, digitalización, SISO y HSEQ, • Riesgo Eléctrico, • Ensayos eléctricos • Diagnóstico de sistemas eléctricos. • Administración de personal. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Habilidad de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: ENCARGADO ELECTRICISTA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	28 a 35 años	❖ ESTADO CIVIL: Casado
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título universitario en la carrera de INGENIERIA INDUSTRIAL, INGENIERIA EN ELECTRICIDAD, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS o carrera afín.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 3 años como electricista en proyectos de instalaciones industriales. • Administración de personal. • Interpretación de planos y diagramas eléctricos. • Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas • Calculo de cargas eléctricas. • Canalizaciones eléctricas. • Diseño y montaje de Obras eléctricas de media y baja tensión en Áreas clasificadas • Selección y uso de materiales y herramientas eléctricas. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Relaciones Humanas • Habilidad de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo 	

**INGENIEROS ELÉCTRICOS, CONSTRUCTORES, SUPERVISORES Y
ASESORES (IECSA)**



PERFIL DE PUESTOS

FECHA DE ELABORACION: JUNIO 2011

PUESTO: AYUDANTE ELECTRICISTA

REQUISITOS MÍNIMOS		
❖ EDAD:	18 A 30 años	❖ ESTADO CIVIL: Soltero
❖ SEXO:	Masculino	
❖ EDUCACIÓN:	Poseer Título a nivel medio de BACHILLER INDUSTRIAL O PERITO EN ELECTRICIDAD O DIPLOMA DE ELECTRICISTA INSTALADOR.	
❖ EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado mínimo 1 año como electricista. • Interpretación de planos y diagramas eléctricos. • Reparación de sistemas eléctricos. • Uso de materiales y herramientas eléctricas. • Conocimiento en soldaduras de sistemas eléctricos. • Instalación de dispositivos eléctricos. • Conocimiento de seguridad industrial-ambiental. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Relaciones Humanas • Habilidad de Negociación • Habilidad Numérica 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Paquetes de Computación • Servicio al Cliente • Trabajo en Equipo